

Rapport annuel sur l'évaluation

2007

**Présenté au Conseil des gouverneurs du CRDI
à sa réunion des 27 et 28 juin 2007**

**Section de l'évaluation
Centre de recherches pour le développement international**

Table des matières

Section 1. Introduction	5
Section 2. Le système d'évaluation	12
2.1 Rapports de fin de projet dynamiques (RFPd)	13
2.1.1 Taux d'achèvement des RFPd (de janvier 2005 à décembre 2006)	13
2.2 Mesure du rendement organisationnel	14
2.2.1 Prochaines étapes en ce qui concerne la mesure du rendement organisationnel	15
Section 3. Aperçu de l'évaluation en 2006-2007	16
3.1 Profil des évaluateurs	16
3.2 Qualité des rapports d'évaluation	17
Section 4. Le savoir tiré de l'évaluation	19
4.1 Quels enseignements le CRDI a-t-il tirés d'un projet réalisé en partenariat avec le Centro de Investigaciones Regionales de Mesoamérica (CIRMA) ?	19
4.2 Renforcement des capacités d'évaluation : enseignements tirés du Programme international de formation en évaluation de projets de développement (IPDET)	24
4.3 Degré de réalisation des objectifs des projets : constatations tirées des RFPd	25
4.4 Extrants considérés comme novateurs au Centre : constatations tirées des RFPd	28
4.5 Diverses pièces jointes	31
Section 5. Conclusion	33
Annexe 1. Sigles	i
Annexe 2. La démarche du CRDI en matière d'évaluation (bulletin <i>L'Évaluation en bref</i> n° 12)	iii
Annexe 3. Plan d'évaluation pour 2007-2008	iv
Annexe 4. Rapports d'évaluation reçus par la Section de l'évaluation en 2006-2007	viii
Annexe 5. Guide d'appréciation de la qualité	xi
Annexe 6. Liste des bulletins <i>Ligne directrice pour l'évaluation</i> et <i>L'évaluation en bref</i>	xii
Annexe 7. Réponse de la direction	xiii
Encadrés	
Encadré 1. Bourses de recherche en évaluation	8
Encadré 2. Qu'est-ce que la cartographie des incidences ?	11
Encadré 3. Communauté virtuelle d'apprentissage en matière de cartographie des incidences ?	31

Section 1. Introduction

Le budget fédéral de cette année exige une amélioration de l'efficacité, de l'efficience et de la reddition de comptes dans le domaine de l'aide au développement. Le gouvernement tient à ce que l'argent des Canadiens affecté à l'aide internationale soit utilisé de façon optimale et entend veiller à ce que l'évaluation de ces dépenses fournisse un bilan valable en matière des résultats obtenus. En fait, l'une des préoccupations majeures mentionnées dans le budget a trait à l'indépendance de la fonction d'évaluation, le gouvernement s'y disant déterminé à faire en sorte que l'évaluation ne serve pas des fins intéressées ou politiques. Or, le CRDI possède un système d'évaluation qui comporte des éléments porteurs d'indépendance et couvre un large éventail des dépenses du CRDI. Ce système permet d'être en mesure de fournir des résultats d'évaluation d'excellente qualité démontrant la valeur du Centre. La production du présent rapport destiné aux gouverneurs du CRDI constitue un élément important de la fonction d'évaluation indépendante exécutée au Centre, car elle donne l'occasion à la Section de l'évaluation de rendre compte de ses activités directement aux instances dirigeantes du Centre. Le rapport comprend en outre la réponse de la direction qui expose les questions sur lesquelles cette dernière a choisi de se pencher à la suite des constatations des évaluations effectuées au cours de l'exercice écoulé. La section 2 fait le point sur l'évolution du système d'évaluation du Centre au cours de cette même période et donne un aperçu des principaux résultats obtenus, dont une synthèse a été dressée à l'intention des gouverneurs (voir l'annexe 2). Il est à noter qu'en raison de l'approche décentralisée adoptée par le Centre en matière d'évaluation, la surveillance du système constitue une importante responsabilité de la Section de l'évaluation.

Tableau 1. L'évaluation en bref

La Section de l'évaluation gère un budget de 1,2 million de dollars et son personnel se compose de 4,5 professionnels (2006-2007 et 2007-2008). Elle dispose en outre d'un budget de 100 000 \$ pour la diffusion et l'utilisation ainsi que pour le renforcement des capacités d'évaluation du personnel du Centre.

De plus, comme le système d'évaluation du CRDI est décentralisé, les programmes réalisent aussi des activités d'évaluation à même leurs propres budgets et la Direction générale des programmes finance des examens externes des programmes. Le Plan d'évaluation pour 2007-2008 (annexe 3) présente les évaluations prévues pour le présent exercice et les coûts estimatifs correspondants. Le budget de 775 000 \$ indiqué est incomplet, car on n'y a pas encore inclus les coûts de sept évaluations à réaliser, dont des examens externes de programmes.

Cette estimation des coûts des activités d'évaluation révèle que la fourchette des dépenses du Centre à ce chapitre sera raisonnable puisqu'elle variera entre 3 et 5 % du budget des programmes.

Une autre question importante fait actuellement l'objet d'un débat dans le milieu de l'évaluation de projets de développement : celle de savoir ce qu'est exactement une évaluation de grande qualité. Ont abondamment contribué au débat le Center for Global Development, le Poverty Action Lab du Massachusetts Institute of Technology (MIT), l'American Evaluation Association et, plus récemment, les participants à la conférence de l'Association africaine d'évaluation (AfrEA), qui s'est tenue à Niamey, au Niger, en

janvier dernier. Le débat a été polarisé autour de la place à accorder à la méthode expérimentale dans l'évaluation, certains soutenant que cette approche (plus précisément les essais de contrôle aléatoires) constitue la norme par excellence vers laquelle toute évaluation doit tendre, d'autres affirmant au contraire que ce ne devrait pas être considéré comme tel car le modèle expérimental est très limitatif. Le Centre a toujours été pragmatique à cet égard : il estime que les méthodes expérimentales et quasi-expérimentales sont des composantes importantes de tout système d'évaluation (ou de recherche), mais qu'elles représentent une approche parmi tant d'autres et qu'elles conviennent uniquement pour l'évaluation d'un pourcentage restreint de recherches sur le développement. Ce qui importe le plus, c'est de bien définir le contexte dans lequel s'inscrit l'évaluation, l'objet de l'évaluation et le but visé, de manière à choisir la méthode d'évaluation la plus appropriée. Autrement dit, le Centre utilise une multitude de méthodes et d'approches qui varient selon l'objectif à atteindre et le contexte dans lequel se tient l'évaluation. Bref, il s'agit d'un débat important qui contribuera, à la longue, à améliorer la qualité générale de l'évaluation. Le Centre continuera d'y intervenir en mettant l'accent sur le bien-fondé du recours à une variété de méthodes et sur le fait qu'il n'existe aucune solution universelle en ce qui concerne les projets de recherche au service du développement ou leur évaluation.

Le Rapport annuel sur l'évaluation (RAE) a pour objet de résumer, au profit des gouverneurs, les faits saillants des activités d'évaluation menées au Centre au cours de l'exercice écoulé. Il démontre que les efforts sont loin de se limiter à la simple exécution d'évaluations, mais qu'ils visent aussi à instaurer une culture de pensée évaluative¹ tant au sein du CRDI que chez ses partenaires, et à renforcer les capacités à utiliser des outils et des méthodes efficaces pour l'évaluation des projets de recherche au service du développement. Pour favoriser l'épanouissement de cette culture, on a eu recours au renforcement des capacités, on a offert du soutien en évaluation et réalisé des activités fondées sur des évaluations et propres à susciter une réflexion sur les progrès accomplis par le Centre à ce chapitre. Le RAE 2007 met en relief certaines des principales leçons apprises tout au long de l'exercice, présente les principaux aspects de l'évolution du système d'évaluation du Centre et décrit les processus d'instauration de la pensée évaluative au Centre et chez ses partenaires. Enfin, le rapport met en évidence l'approche décentralisée et axée sur l'utilisation que le Centre a adoptée. Ce point mérite d'être relevé, puisqu'il témoigne non seulement de l'adoption et de l'utilisation de l'évaluation par les programmes aussi bien que par les partenaires, mais également de l'intégration grandissante de l'évaluation à l'étape de la conception de la programmation.

En juin 2005, les gouverneurs ont approuvé la *Stratégie d'évaluation 2005-2010*, qui définit comme suit les quatre principaux axes d'intervention de la Section de l'évaluation : les évaluations stratégiques; le renforcement des capacités; l'élaboration et l'utilisation d'outils et de méthodes; les processus d'apprentissage organisationnel. Voici quelques-unes des réalisations obtenues pour chacun de ces axes au cours de la deuxième année de mise en oeuvre de cette stratégie.

¹ Par « pensée évaluative », on entend la définition claire et précise des résultats escomptés et des moyens utilisés pour les obtenir.

Évaluations stratégiques

Au cours de l'exercice, la phase III de l'évaluation stratégique du renforcement des capacités a été parachevée et des progrès notables ont été accomplis dans l'exécution de la phase IV. L'examen de l'échantillon de projets effectué au cours de la phase III a donné lieu à l'établissement d'une *typologie* des activités de renforcement des capacités du CRDI (voir le bulletin *L'évaluation en bref* n° 13, à la sous-section 4.5). En l'absence d'une telle typologie, il était difficile d'évaluer les réalisations à cet égard. Cet examen a donc permis de dégager non pas une recette, dont la portée serait limitée, mais plutôt une typologie de nature stratégique qui tient compte de la gamme des efforts de renforcement des capacités inhérents à la recherche au service du développement. La phase IV comprendra six études de cas destinées à mettre cette typologie à l'essai et à la peaufiner. Ces études de cas permettront d'analyser tant les *processus* de renforcement des capacités de recherche des organismes qui réalisent les projets de recherche que les *résultats obtenus* en la matière. Elles inclueront les principaux types d'organismes avec lesquels le Centre collabore et un échantillon des bénéficiaires qui ont obtenu un financement élevé du CRDI au cours de la dernière décennie, ce qui donnera un champ d'étude relativement vaste malgré le nombre restreint de cas retenus. L'échantillon comprend une ONG internationale, un centre de recherches qui fait partie du Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI), un consortium de recherche, deux universités et un ministère. Cette approche appuie les efforts que déploie le Centre en vue de renforcer les capacités organisationnelles et qui constituent un volet essentiel de la démarche de renforcement des capacités des chercheurs des pays du Sud. Le but ultime n'est pas de mesurer le rendement des partenaires en soi, mais plutôt d'étudier les liens existant entre ce rendement et le degré ou type de soutien en matière de renforcement des capacités qu'ils ont reçu du CRDI. Une fois les études de cas terminées, en novembre ou décembre 2007, elles seront communiquées au personnel du Centre ainsi qu'aux milieux de la recherche au service du développement et de l'évaluation. Un compte rendu sera présenté dans le prochain RAE.

Comme cela a été mentionné dans les deux derniers RAE, une évaluation des réseaux de recherche financés par le CRDI a été réalisée dans le but de comprendre trois aspects des réseaux : leur durabilité, leur coordination et l'atteinte des résultats attendus du renforcement des réseaux. À cette fin, des examens des documents du CRDI ayant trait aux réseaux qu'il a appuyés au cours de toute une décennie ont été effectués et une enquête réalisée auprès des coordonnateurs des réseaux, laquelle a permis de recueillir, sur les trois aspects à l'étude, des données qui ont ensuite été analysées par des experts externes. Les connaissances tirées de cette évaluation stratégique et les acquis du Centre en matière de réseautage ont été rassemblés sous forme de matériel imprimé et sur le site Web du CRDI (voir http://www.idrc.ca/fr/ev-65285-201-1-DO_TOPIC.html) de façon à en favoriser la diffusion tant au sein qu'à l'extérieur du Centre. Ainsi, on s'est assuré que la vaste expérience des réseaux que possède le Centre serait accessible à tous, afin non seulement d'améliorer le rendement des réseaux dans les années à venir, mais aussi de mettre en valeur l'expertise du CRDI dans ce domaine. C'est la première fois que le Centre regroupe dans une section de son site Web tout le riche savoir qu'il a accumulé dans le cadre de ses collaborations avec les réseaux.

Renforcement des capacités d'évaluation

Le renforcement des capacités d'évaluation et l'intégration de la pensée évaluative sont au coeur du mandat de la Section de l'évaluation. En fait, cette dernière a un double rôle à remplir puisqu'elle doit renforcer les capacités d'évaluation et favoriser l'adoption de la pensée évaluative tant au Centre que chez les partenaires sur le terrain.

Dans toutes les régions, le personnel de la Section de l'évaluation et d'autres membres du personnel du Centre ont tenu des ateliers sur la planification et la conception d'évaluations à l'intention des partenaires de projet du CRDI. La Section encourage fortement les administrateurs de programmes et d'autres employés du Centre à participer à ces ateliers pour favoriser l'intégration continue de l'évaluation dans la conception et la prestation des programmes.

Bénéficiant de l'appui d'OtherWISE, un organisme sud-africain de recherche et d'évaluation, la Section a tenu, à Niamey, au Niger, un atelier à l'intention des utilisateurs africains de la cartographie des incidences. Cette activité menée sous le signe de l'ouverture et de la convivialité a donné aux participants l'occasion de mettre en commun leurs connaissances et, ce faisant, d'améliorer et de propager la pratique de la cartographie des incidences en Afrique. L'atelier a rassemblé environ 50 utilisateurs africains, dont 30 ont reçu du CRDI un appui qui leur a permis de prendre part à la conférence de l'AfrEA qui a eu lieu immédiatement après. La Section a en outre appuyé la mise sur pied d'ateliers de formation sur l'évaluation organisationnelle (en anglais et en français) à cette conférence et a participé activement à plusieurs séances de cette dernière.

À Ottawa, deux ateliers sur l'évaluation organisationnelle ont été offerts au personnel du Centre et on élabore actuellement des plans en vue d'en dispenser de semblables dans les régions. Par ailleurs, l'octroi de huit bourses permettant à des membres du personnel du CRDI de participer à des activités de formation en évaluation a aussi grandement contribué à renforcer les capacités d'évaluation au Centre.

Encadré 1. Bourses de recherche en évaluation

Les *Bourses de recherche en évaluation du CRDI* ont pour but de favoriser l'expansion des capacités dans ce domaine au Canada et dans les pays en développement et d'améliorer la théorie et la pratique de l'évaluation. Cette année, trois lauréats ont mérité cette bourse.

- Patricia Derbyship, pour *An Analysis of the Introduction of Student-led Peace Circle and Youth Leadership Activities in Western Sri Lanka: The Utility & Adoption of Relationship Mapping as a Conflict Transformation Device*, Université Royal Roads
- Blane Harvey, pour *Participatory Evaluation of Capacity Building for Sustainable Livelihoods: Securing Livelihood and Reducing Poverty through Community Empowerment (Senegal)*, Université McGill
- Sandra Znajda, pour *Exploring Qualitative Approaches to Evaluation: Multiple Perspectives of the Influence of Integrated Conservation/Development Projects (Nicaragua)*, Université Dalhousie.

Apprentissage organisationnel

L'apprentissage organisationnel est un but important de l'utilisation de l'évaluation au CRDI. Les activités d'évaluation devraient contribuer à améliorer la qualité du travail et la façon dont il est accompli : la transmission du savoir-faire en évaluation et la diffusion des constatations des évaluations sont d'ailleurs deux volets importants de la stratégie de la Section de l'évaluation. Comme il a été souligné à la section 2, non seulement les rapports de fin de projet dynamiques (RFPd) sont produits en temps opportun, mais ils sont aussi utilisés activement dans le but de tirer des enseignements des projets. Dans le passé, la Section s'est surtout consacrée à la mise en oeuvre du système de production des RFPd, mais durant l'exercice écoulé, elle a mis l'accent sur l'analyse et l'utilisation de ces rapports, et ce, non seulement en son sein, mais aussi dans l'ensemble du Centre (consulter notamment les rapports de 2007 des directeurs de domaine de programme).

Cette année s'est tenu le troisième Forum annuel sur l'apprentissage (FAA), dont un bref compte rendu écrit a été présenté au Conseil des gouverneurs à sa réunion de mars dernier. Cette activité est planifiée conjointement par la Direction générale des programmes, le Groupe des politiques et de la planification et la Section de l'évaluation. Le but du FAA est d'offrir un cadre propice non pas à la prise de décisions, mais plutôt à la réflexion et à l'apprentissage sur un enjeu important pour le Centre. Il fait fond sur des données issues des RFPd, qui servent à constituer la documentation de base, ainsi que sur divers autres documents d'évaluation ayant trait au thème retenu. Le FAA 2007 a porté sur une question de plus en plus importante au Centre, à savoir **le renforcement des capacités organisationnelles**, et a grandement contribué à stimuler les discussions et les débats sur ce sujet à la grandeur du Centre. Le présent rapport comprend une analyse des RFPd qui a été effectuée en vue du FAA (voir la sous-section 4.5). On a élaboré une série de documents d'information pour aider le personnel à participer le plus activement possible au forum. Cette année encore, les participants ont accordé une note élevée (note générale de 8,8/10) au FAA et ont précisé avoir appris de cette activité. La documentation du FAA 2007 est disponible en permanence sur les pages Web consacrées à ce forum (www.crdi.ca/faa).

Outils et méthodes

Au cours de l'exercice écoulé, l'introduction de nouveaux outils et méthodes a été limitée au strict minimum, l'accent ayant été mis principalement sur le renforcement des capacités évaluatives et l'utilisation de l'évaluation (voir ci-dessus la rubrique « Renforcement des capacités d'évaluation »). L'adoption et l'utilisation de la cartographie des incidences continuent de s'intensifier grâce aux efforts de la « communauté virtuelle d'apprentissage en matière de cartographie des incidences » (voir l'encadré 2). Cette communauté a publié un compte rendu des discussions qui se sont déroulées tout au long de sa première année d'existence, ce qui devrait aider à mieux faire connaître cette méthode d'évaluation (voir l'encadré 3). On a également assisté, au cours de cet exercice, à une intensification des activités d'évaluation organisationnelle dans l'ensemble du Centre.

Structure du RAE 2007

Le présent rapport présente, à l'aide d'exemples extraits de projets, les principales constatations et questions qui se sont dégagées au cours de l'exercice écoulé. Tout comme les deux derniers RAE, il comprend tout le matériel d'évaluation qui a servi à présenter au personnel du Centre et au public les constatations des évaluations effectuées. La **section 2** fait le point sur les tendances observées aux chapitres de la production des RFPd ainsi que du processus de mesure du rendement organisationnel. Il est à noter qu'il est difficile pour le Centre de déterminer quel mécanisme lui permet le mieux de rendre compte de son rendement global, compte tenu de la nature très variée de ses activités. Il n'est pas tout simplement possible de « combiner » les résultats de chacun des programmes pour évaluer le rendement organisationnel; par conséquent, l'évaluation à ce niveau a été axée sur le rendement du CRDI concernant sa gestion des conditions propres à assurer la prestation efficace des programmes dans l'ensemble du Centre. Cette analyse a fait ressortir deux lacunes : primo, la nécessité d'améliorer le suivi pour assurer la disponibilité des données dont on a besoin pour réaliser les évaluations et dont les programmes ont besoin pour évaluer leurs projets; secundo, la nécessité de mieux définir les objectifs visés. Le rapport de cette analyse fait l'objet de discussions au sein de la haute direction et sera présenté au Conseil des gouverneurs à sa réunion d'octobre 2007.

La **section 3** présente deux éléments habituels de ce rapport aux gouverneurs : un examen de la qualité de l'évaluation et un profil des évaluateurs du Centre. Si l'on veut favoriser l'adoption et l'utilisation de l'évaluation, il faut d'abord et avant tout s'assurer de l'excellente qualité des évaluations produites. Lorsque les études ne sont pas rigoureuses ni bien structurées, l'utilisation des constatations s'en trouve compromise et risque même d'avoir des répercussions négatives plutôt que positives. Or, selon l'appréciation qu'en a faite la Section de l'évaluation, la qualité des évaluations non seulement demeure élevée, équivalant plus ou moins à celle de l'exercice précédent, mais elle est également nettement supérieure à celle qui a été obtenue pour la période visée par le CGSP qui a précédé la SG+CP actuellement en vigueur. La section établit en outre le profil des évaluateurs, afin de favoriser la participation de chercheurs du Sud aux activités d'évaluation du Centre et de rééquilibrer la représentation des hommes et des femmes dans cette profession à prédominance masculine. Il est à noter que pour le troisième exercice consécutif, plus de la moitié des évaluateurs embauchés par le Centre provenaient du Sud, ce qui démontre d'énormes progrès à ce chapitre. Par ailleurs, le profil révèle que la proportion de femmes au sein de ce groupe est restreinte, équivalant à 16 %, alors qu'elle variait entre 35 et 45 % ces dernières années. Cette constatation mérite que l'on s'y attarde en vue de déterminer s'il s'agit d'un écart passager ou bien d'une tendance réelle.

La **section 4** présente plusieurs exemples d'enseignements tirés des activités d'évaluation. Le premier cas illustré décrit une expérience d'apprentissage mutuel entre le Centre et l'un de ses partenaires, le Centro de Investigaciones Regionales de Mesoamérica (CIRMA, centre de la recherche régionale en Amérique centrale). Cette section met également en relief diverses initiatives entreprises par la Section de l'évaluation pour favoriser le renforcement des capacités d'évaluation et comprend des exemples d'analyses et d'utilisations de RFPd, d'activités de renforcement des capacités

réalisées à la grandeur du Centre et d'un projet ayant permis au CRDI d'exercer une influence sur les pratiques d'évaluation.

La **section 5** résume brièvement les principaux points traités dans le rapport.

On trouvera en **annexe** un résumé des évaluations prévues à l'échelle du Centre pour l'exercice suivant, un survol du système d'évaluation du Centre, la liste des rapports d'évaluation reçus par la Section de l'évaluation au cours de l'exercice écoulé, le guide d'appréciation de la qualité, la liste des bulletins *Ligne directrice pour l'évaluation* et *L'évaluation en bref* que la Section produit à l'intention du personnel du Centre pour l'aider à mener à bien ses activités d'évaluation et, enfin, la réponse de la direction au présent rapport.

Encadré 2. Qu'est-ce que la cartographie des incidences ?

La cartographie des incidences est un cadre de planification, de suivi et d'évaluation qui a été élaboré conjointement par la Section de l'évaluation et un groupe de partenaires de programme de l'Afrique, de l'Asie et de l'Amérique latine, pour aider le personnel de programme du CRDI à relever les défis que posent l'évaluation et la présentation des impacts sur le développement. L'originalité de la méthode réside en ce qu'elle n'évalue pas les produits d'un programme (par exemple l'incidence sur les politiques, la réduction de la pauvreté, la diminution des conflits), mais plutôt ce qui a changé dans les comportements, les relations, les actions ou les activités des gens et des organismes avec lesquels travaille directement le personnel d'un programme de développement donné.

La cartographie des incidences – intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les programmes de développement, par Sarah Earl, Fred Carden et Terry Smutylo, a été publié en anglais en 2001, et en français, en espagnol, en thaïlandais et en portugais par la suite. Pour plus de renseignements à ce sujet : http://www.idrc.ca/fr/ev-26266-201-1-DO_TOPIC.html.

Section 2. Le système d'évaluation

La Section de l'évaluation est responsable du système d'évaluation du Centre. L'annexe 2 fait le survol du système adopté par le Centre pour la réalisation d'évaluations et la présentation des résultats. Le RAE 2007 met l'accent sur les taux d'achèvement des RFPd et le rendement organisationnel. Le Plan d'évaluation du Centre pour 2007-2008 est fourni à l'annexe 3. Ce plan comprend toutes les évaluations qui sont ou seront entreprises non seulement par la Section de l'évaluation, mais aussi par chacun des programmes au cours du présent exercice.

Comme on l'a précisé dans l'introduction, la question de la qualité de l'évaluation, qui se doit d'être élevée, est devenue un enjeu important à Ottawa, étant donné le désir du gouvernement canadien d'accroître l'efficacité de l'aide et d'améliorer la reddition de comptes. La notion d'indépendance de la fonction d'évaluation constitue un grand sujet de discussion. Le système d'évaluation du CRDI garantit l'intégrité du processus et la qualité de l'évaluation grâce aux divers mécanismes décrits ci-après.

Premièrement, la Section de l'évaluation rend compte de ses activités directement à la présidente du Centre, sans passer par un intermédiaire. Deuxièmement, la présentation du présent rapport au Conseil des gouverneurs permet de lui communiquer directement les constatations qu'elle dégage de son analyse des évaluations. Troisièmement, la fonction d'évaluation est soumise, à intervalles réguliers, à des examens externes indépendants qui garantissent la qualité des travaux réalisés. Quatrièmement, le fait de confier des examens à des tiers permet au Centre d'obtenir des points de vue complémentaires sur les progrès qu'il accomplit. Cinquièmement, le cycle d'examen externe des programmes lui permet en outre d'obtenir des opinions indépendantes sur sa programmation. Et sixièmement, le fait de communiquer toutes les constatations des évaluations assure la transparence de la démarche et donne la possibilité de contester tant le contenu des rapports produits que la réponse du CRDI à ce dernier.

On pourrait soutenir que les évaluateurs externes peuvent, eux aussi, manquer d'objectivité et que leur rapport peut avoir été établi en fonction des besoins de l'organisme (que l'évaluation soit positive ou négative). C'est une possibilité, mais on pourrait tout aussi bien affirmer que tout organisme autonome qui mène une évaluation, dans quelque domaine que ce soit, peut être influencé par son propre programme ou ses priorités, ce qui faussera tout autant les résultats. Il n'existe pas de solution unique lorsqu'il est question de mettre sur pied un système d'évaluation indépendant. Voilà pourquoi un système d'évaluation de qualité doit offrir, comme dernier élément, la possibilité de comparer, à l'aide d'une technique de triangulation, les données provenant d'un éventail d'études menées dans des buts différents. Ainsi, s'il y a des écarts entre les études, il est possible au Centre et à d'autres acteurs de les analyser dans le but de déterminer s'ils indiquent un problème de données ou une variation de tendance. Ce sont ces principes sur lesquels repose le système d'évaluation du CRDI qui est décrit à l'annexe 2.

2.1 Rapports de fin de projet dynamiques (RFPd)

Prenant en considération les critiques formulées par le Bureau du vérificateur général du Canada à l'égard des faibles taux d'achèvement des rapports de fin de projet, le Centre a mis en place, en 2005, un nouveau système de production de rapports de fin de projet « dynamiques ». Ce système est fondé sur des entrevues réalisées au début (la 1^{re}), au milieu (la 2^e) et à la fin (la 3^e) d'un projet. La 3^e entrevue est réalisée pour tous les projets de plus de 150 000 CAD. Les trois entrevues sont réalisées pour trois projets stratégiques choisis chaque année par les programmes. Au cours de l'exercice précédent, le Centre s'est concentré sur la mise en oeuvre du nouveau système. Au cours de l'exercice visé par le présent rapport, les données provenant des RFPd ont abondamment servi à préparer un certain nombre de documents, notamment les rapports des directeurs de domaine de programme, le Cadre d'évaluation intégré et des documents du FAA. Quelques programmes se sont aussi servis des RFPd dans le cadre d'évaluations et de réunions d'équipe.

La sous-section 2.1.1 présente une analyse des taux d'achèvement des RFPd fondée sur les rapports que la Section remet deux fois l'an à la haute direction depuis la mise en oeuvre du nouveau système de production de rapports. Divers exemples des utilisations qui sont faites des données contenues dans les RFPd sont fournis à la section 4.

2.1.1 Taux d'achèvement des RFPd (de janvier 2005 à décembre 2006)

Lorsque la haute direction a approuvé la mise en oeuvre du nouveau processus de production de RFPd, en 2004, la Section de l'évaluation s'est engagée à lui faire rapport sur les taux d'achèvement de ces rapports. Depuis lors, la Section lui a présenté cinq rapports.

Chacun de ces rapports indique le nombre de projets terminés pour lesquels il fallait établir un RFPd et le nombre de RFPd achevés au cours des trois trimestres précédant la date à laquelle le rapport a été produit. Dans l'ensemble, bien que le nombre de RFPd qu'il reste à produire demeure relativement stable, le nombre de RFPd achevés révèle une nette amélioration de la situation.

Tableau 2. Données du rapport présenté à la haute direction...	en octobre 2005	en janvier 2006	en mars 2006	en juillet 2006	en janvier 2007
Projets terminés*	74	58	77	87	73
RFPd achevés*	62	46	86	81	95

** Au cours des trois trimestres précédents (ces chiffres incluent quelques RFPd achevés au cours de trimestres précédents).*

Chaque rapport comprend en outre le nombre total de RFPd qui étaient en retard à la date à laquelle le rapport a été produit. Le rapport le plus récent affiche le plus faible taux de RFPd en retard, ce qui confirme l'importance grandissante accordée à la production de ces rapports à la grandeur du Centre.

Tableau 3. Données du rapport présenté à la haute direction...	en octobre 2005	en janvier 2006	en mars 2006	en juillet 2006	en janvier 2007
RFPd en retard*	53	89	66	88	50

**Les RFPd « en retard » sont ceux qui n'ont pas été achevés dans les 90 jours suivant la date d'achèvement du projet.*

Le processus de production des RFPd a été bien intégré aux pratiques opérationnelles et de présentation des résultats du Centre. Les RFPd sont maintenant considérés comme un élément essentiel du système de production des rapports, et ce, parce qu'ils constituent à la fois un mécanisme de reddition de comptes efficace et une riche source d'information sur la mise en oeuvre des projets et leurs résultats. La production continue de rapports sur les taux d'achèvement des RFPd contribuera à assurer la bonne gestion du processus.

2.2 Mesure du rendement organisationnel

La mise au point d'un cadre de gestion du rendement organisationnel ne cesse d'évoluer depuis que le Centre l'a entreprise, il y a quatre ans. Le Cadre d'évaluation intégré (CEI) a été conçu pour aider les gestionnaires à prendre des décisions visant à appuyer la programmation qui permet au CRDI de jouer son rôle. Il sert à suivre de près le rendement des programmes relativement aux objectifs organisationnels et aux principes de fonctionnement du CRDI, de sorte que les gestionnaires sont en mesure de déceler les points forts des structures et des systèmes organisationnel et programmatique.

Approuvé par la direction du CRDI au printemps 2006, le CEI prévoit une manière systématique de recueillir les données et de les présenter aux membres de la haute direction pour qu'ils en discutent et les utilisent. Les données sont rassemblées en fonction de sept secteurs de rendement définis par la direction :

- renforcement des capacités
- résultats de recherche pouvant influencer sur les politiques et sur la technologie,
- partenariats canadiens,
- partenariats avec les bailleurs de fonds,
- égalité entre les sexes,
- veille stratégique,
- pensée évaluative.

En 2006, on a examiné et analysé plus de 400 documents du Centre dans le but de mesurer le rendement organisationnel. Le système d'analyse du CEI a permis de compiler, en tout, quelque 5 000 pages de données portant sur les sept secteurs de rendement suivis.

2.2.1 Prochaines étapes en ce qui concerne la mesure du rendement organisationnel

Un rapport préliminaire sur le rendement organisationnel a été présenté aux membres de la haute direction. On a convenu de la nécessité de discuter plus à fond de ce document lorsque les directeurs régionaux seraient à Ottawa à l'occasion de la réunion du Conseil de juin, avant que la direction ne se prononce sur sa pertinence et sur l'utilisation à faire des constatations qu'il renferme.

Au cours des discussions préliminaires qui ont eu lieu, les constatations du rapport ont été, de façon générale, jugées pertinentes et utiles parce qu'elles permettent de constater les progrès réalisés et que, dans certains cas, ces données ne figuraient dans aucun autre document du Centre. Le CEI est, de toute évidence, un excellent outil de reddition de comptes puisqu'il permet d'obtenir des données probantes à partir de l'information qui existe sur la façon dont le Centre gère le rendement pour assurer la prestation efficace de ses programmes. Il peut en outre servir d'outil d'apprentissage en raison des possibilités qu'il offre d'enrichir les discussions au sein de la haute direction et de favoriser l'apport de changements et d'améliorations au Centre. Ce rapport ainsi qu'un document sur les façons dont on a utilisé le CEI à ce jour seront présentés aux gouverneurs en octobre 2007.

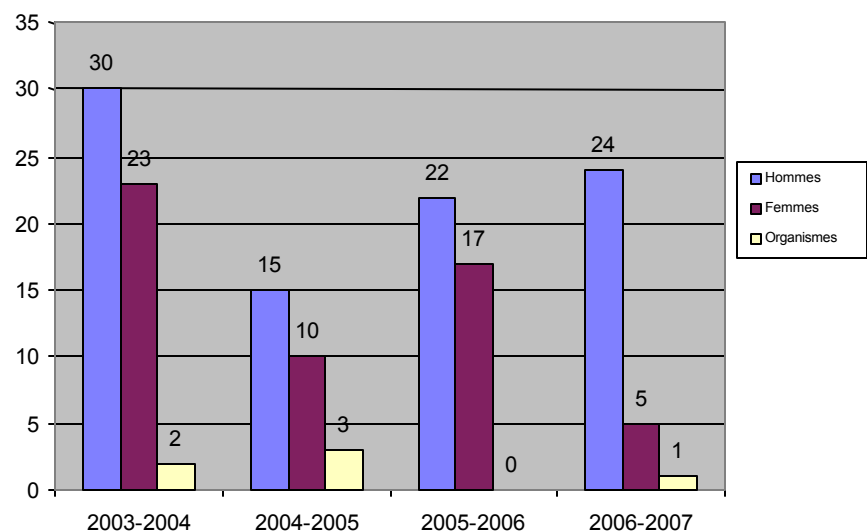
Section 3. Aperçu de l'évaluation en 2006-2007

Dans le cadre d'une démarche permanente destinée à améliorer la qualité et l'utilité des activités d'évaluation du Centre, la Section de l'évaluation recueille des données sur les évaluateurs employés par le CRDI, et elle apprécie et surveille la qualité des évaluations réalisées. Les constatations qui en découlent sont intégrées, chaque année, au RAE, et servent à alimenter la réflexion sur les pratiques d'évaluation du Centre et à améliorer ces dernières.

3.1 Profil des évaluateurs

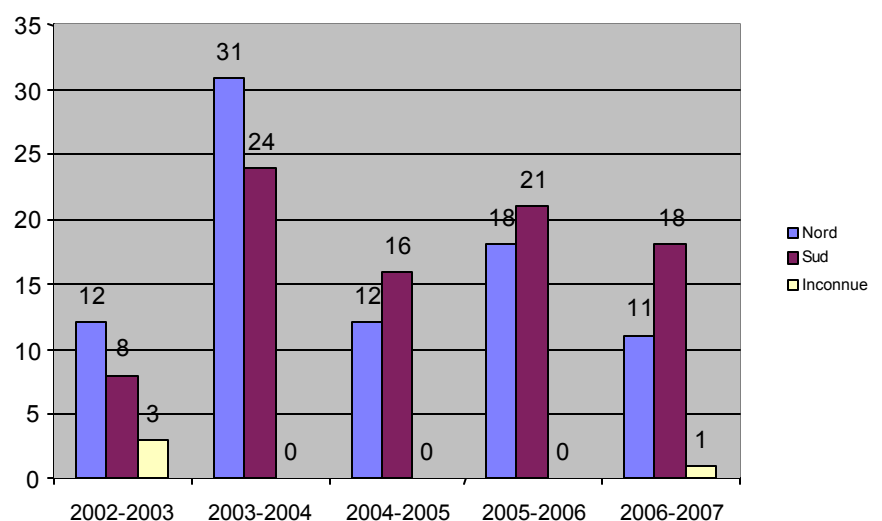
Le système d'évaluation décentralisé du Centre fait en sorte que ce sont les personnes qui sont le plus près de l'activité à évaluer qui embauchent les évaluateurs, et on ne peut donc établir un profil de ces derniers qu'en effectuant régulièrement des analyses. Comme l'illustre le tableau 4, en 2006-2007, un total de 30 évaluateurs ont participé aux 18 rapports reçus par la Section de l'évaluation. Pendant l'exercice visé, 80 % des évaluateurs embauchés par le CRDI étaient des hommes et 16 % des femmes, soit un écart de pourcentage beaucoup plus élevé que ceux des exercices antérieurs. Il conviendra donc d'évaluer cet aspect pour déterminer s'il s'agit d'une situation passagère ou d'une tendance réelle.

Tableau 4. Sexe des évaluateurs



Le recrutement d'évaluateurs du Sud pour l'exécution des évaluations des projets et des programmes du CRDI est l'un des mécanismes permettant d'appuyer la profession d'évaluateur dans le Sud, actuellement en pleine croissance. Il convient de souligner que, pour un troisième exercice consécutif, le nombre d'évaluateurs du Sud est plus élevé que le nombre d'évaluateurs du Nord pour ce

Tableau 5. Provenance des évaluateurs



qui est de l'examen des projets et programmes (voir le tableau 5). La Section de l'évaluation continuera de renforcer les capacités des partenaires du Sud et d'appuyer les activités des associations professionnelles du Sud dans ce domaine. Même si le Centre encourage le recrutement d'évaluateurs du Sud, il reconnaît que, dans de nombreuses situations, le recours à un évaluateur du Nord peut être indiqué.

3.2 Qualité des rapports d'évaluation

La Section de l'évaluation évalue la qualité des rapports d'évaluation en fonction de critères établis à partir des normes d'évaluation de programme entérinées par des associations d'évaluation internationales. Selon ces critères, les évaluations doivent être axées sur l'utilité, la faisabilité, la précision et la convenance (consulter l'annexe 5 pour une description plus détaillée de ces critères de qualité). La présente sous-section porte sur la qualité des examens de projets ou de programmes reçus par la Section de l'évaluation.

Tableau 6. Qualité des rapports d'évaluation			
Aspect de la qualité	2006-2007	2005-2006	2002-2005 CGSP III
APPRÉCIATION GÉNÉRALE	69 %	70 %	61 %
Utilité	70 %	78 %	62 %
Faisabilité	80 %	78 %	65 %
Précision	88 %	89 %	75 %
Convenance	39 %	35 %	41 %

L'appréciation générale de la qualité des rapports d'évaluation évalués pour l'exercice est présentée au tableau 6 et représente les constatations pour la deuxième année de mise en oeuvre de la nouvelle SG+CP. Les chiffres font état d'une amélioration à certains égards, mais ils indiquent aussi qu'il est nécessaire de poursuivre les efforts si l'on veut améliorer la

qualité de l'évaluation. En moyenne, les rapports d'évaluation de l'exercice ont obtenu une note positive de 69 % pour l'ensemble des aspects de la qualité; toutefois, leur qualité varie dans chacun des quatre aspects (utilité, faisabilité, précision et convenance).

Les rapports d'évaluation satisfaisaient au critère de **précision** dans la mesure où ils présentaient des conclusions et des recommandations fondées sur des données probantes, obtenues par l'application de méthodes éprouvées. Par exemple, le rapport d'évaluation produit par Lucy Gray-Donald et intitulé *IDRC at the 11th World Congress on Public Health/8th Brazilian Congress on Collective Health, August 21st to 25th, Rio de Janeiro, Brazil*, met clairement en évidence les cinq outils² qui ont permis à l'auteure d'effectuer une évaluation rigoureuse de la participation du Centre à ce congrès.

On évalue l'**utilité** en se demandant dans quelle mesure les évaluateurs établissent explicitement qui sont les utilisateurs et à quoi sert l'évaluation, et expliquent comment les utilisateurs ont participé au processus. Dans son rapport intitulé *Peace and Conflict*

² Ces cinq outils sont les suivants : 1) sondages auprès des participants aux ateliers; 2) sondages auprès des personnes assistant aux débats d'experts; 3) sondages auprès des participants; 4) entrevues réalisées après le congrès; 5) fiches de suivi des débats d'experts. (p. 2)

Impact Assessment (PCIA) Program: External Evaluation Report, l'auteur, Philip Thomas, définit l'utilité de l'évaluation de façon claire et précise :

Cet examen externe vise principalement à mesurer les impacts initiaux que le programme et ses extrants ont eu sur les utilisateurs ciblés et à recueillir les données nécessaires pour rendre compte du programme et de ses résultats à l'ACDI. Elle a en outre pour but de fournir une réflexion sur le rôle et la participation du CRDI dans le projet et, ce faisant, de faciliter l'apprentissage institutionnel. Le rapport d'évaluation est destiné à l'ACDI et au CRDI. (p. 7) [TRADUCTION LIBRE]

L'évaluation du critère de **faisabilité** est positive lorsque les méthodes et les démarches sont adaptées aux questions retenues aux fins d'examen. Les aspects liés aux ressources, aux échéanciers prévus, aux points de vue représentés et aux sources d'information consultées peuvent influencer sur la faisabilité. En ce qui concerne le présent exercice, on a déterminé que deux rapports seulement ne donnaient pas suffisamment de détails pour permettre d'évaluer cet aspect de la qualité, ce qui indique qu'il y a eu une amélioration à cet égard, surtout depuis le RAE 2005.

Le critère de **convenance** permet d'évaluer les questions d'ordre éthique ainsi que les capacités d'évaluation. Pour le présent exercice, encore une fois, on n'a constaté aucun problème d'éthique dans les évaluations. En général, les points faibles relevés au titre de cet aspect de la qualité découlaient du fait que les auteurs des rapports d'évaluation décrivaient rarement les moyens qu'ils avaient pris pour *renforcer les capacités d'évaluation des utilisateurs des données de l'évaluation ou des personnes faisant l'objet de cette dernière*, ce qui aurait contribué à rehausser la valeur du projet ou du programme visé. Il s'agit là d'une norme élevée en matière d'évaluation, qui est conforme à l'objectif du Centre de renforcer les capacités des personnes qui participent à ses activités. Plus précisément, cette norme est en accord avec les principes qui guident les activités d'évaluation au Centre, à savoir que « les processus d'évaluation doivent concourir à la pensée évaluative et à l'utilisation de l'évaluation » et que « l'évaluation doit constituer un atout pour l'entité évaluée » (*Stratégie d'évaluation 2005-2010*, p. 8 et 9). La Section de l'évaluation continue d'encourager l'application de ces principes dans les lignes directrices qu'elle publie ainsi que dans ses discussions avec les évaluateurs et le personnel des programmes qui commande les évaluations.

La Section de l'évaluation continuera d'apprécier la qualité des évaluations et de recueillir des données à ce sujet. On sait cependant que les rapports d'évaluation ne donnent par toujours une description exhaustive du processus et des méthodes d'évaluation adoptés. Afin d'inciter les membres du personnel du Centre qui commandent des évaluations à demander l'inclusion de cette information dans les rapports, la Section a produit une série de bulletins *Ligne directrice pour l'évaluation* (voir l'annexe 6). Ces bulletins sont régulièrement diffusés dans l'ensemble du Centre.

Section 4. Le savoir tiré de l'évaluation

La présente section met en lumière les enseignements qui ont été tirés des activités d'évaluation exécutées au cours de l'exercice écoulé. On y présente d'abord un compte rendu d'une expérience d'apprentissage mutuel vécue par le Centre et l'un de ses partenaires. Puis, on montre comment la formation en évaluation peut contribuer à renforcer la capacité des partenaires du Centre à mener des évaluations dans le cadre de leurs propres activités. Ensuite, on fait présente des constatations émanant d'une analyse des RFPd en ce qui concerne deux éléments : la réalisation des objectifs des projets et les extrants novateurs. Puis, au vu de l'intérêt grandissant manifesté au CRDI pour le renforcement des capacités organisationnelles, on accorde une attention particulière à cette question, en mettant en relief les principales constatations qui se dégagent des RFPd et de l'évaluation continue par le Centre de cette composante. Enfin, la section se termine par un article rédigé Kaia Ambrose pour le magazine *Capacity.org* (www.capacity.org); cet article décrit une application pratique et communautaire de la cartographie des incidences et l'utilité de cette méthode en tant qu'outil de reddition de comptes et d'apprentissage.

4.1 Quels enseignements le CRDI a-t-il tirés d'un projet réalisé en partenariat avec le Centro de Investigaciones Regionales de Mesoamérica (CIRMA) ?



Figure 1. « Pourquoi sommes-nous comme nous sommes ? »

Le Centro de Investigaciones Regionales de Mesoamérica (CIRMA, centre de la recherche régionale en Amérique centrale), est un partenaire du CRDI depuis près d'une décennie. Le projet du CIRMA dont il est ici question est une campagne de sensibilisation qui a contribué à la reconstruction sociale dans un pays déchiré par la guerre. Cette initiative illustre l'utilité d'adopter différentes méthodes de suivi et d'évaluation pour repérer les changements de comportements et les attitudes sociales les plus susceptibles de faire évoluer les politiques. Ce projet montre en outre comment un

partenariat stratégique entre deux entités du CRDI – la Section de l'évaluation et le programme Paix, conflits et développement (PCD) – peut contribuer à accroître les occasions d'intervenir sur le plan politique et à développer certaines compétences chez les partenaires du Sud. Enfin, ce projet démontre que la persévérance et le fait de miser sur un plan d'action local sont des facteurs essentiels pour assurer le renforcement efficace des capacités.

Le recours à la recherche pour dévoiler la vérité sur la violence et le racisme : les débuts du projet

La guerre civile au Guatemala a pris fin en 1996, après avoir causé le décès ou la disparition d'environ 2 % de la population du pays – dont 83 % étaient des autochtones. La Commission pour l'éclaircissement historique a conclu que l'État avait perpétré des actes de génocide contre la population autochtone; le Guatemala faisait dès lors partie du petit groupe de pays devant trouver les moyens d'aider une société, qui avait permis à l'« impensable » de se produire, à panser ses plaies. Bien que la majorité des Guatémaltèques reconnaissent que le racisme constitue un problème dans leur pays, édifier une nation où la diversité ethnique est une source de fierté et où chacun est considéré comme un citoyen à part entière est une tâche d'envergure qui incombera à de nombreuses générations à venir.

C'est dans ce contexte que le CIRMA, un centre de recherches et de documentation fondé en 1980, au beau milieu du conflit armé, a décidé de se consacrer abondamment à l'élaboration de stratégies et de recherche et de sensibilisation axées sur le problème du racisme dans le pays et dans la région afin de contribuer aux efforts déployés après la guerre pour reconstruire la société guatémaltèque.

Entre 1998 et 2003, le CIRMA a produit, grâce à l'appui que lui a accordé le CRDI par l'intermédiaire de son programme PCD, une étude ethnographique exhaustive, en plusieurs volumes, sur l'histoire et l'état actuel des relations ethniques au Guatemala. Par la suite, le CIRMA s'est fondé sur cette étude pour entreprendre un ambitieux projet destiné à stimuler la réflexion et le dialogue au sein de la population, à savoir une « campagne nationale pour le dialogue sur les relations interethniques » intitulée *¡Nuestra diversidad es nuestra fuerza!* (*Notre diversité, notre force !*).

Cette campagne nationale a été conçue en fonction des résultats d'une consultation nationale, qui a révélé que les Guatémaltèques souhaitent vivement que l'on s'attaque au problème du racisme, mais craignent presque tout autant que les solutions proposées ne viennent exacerber les tensions existantes.

Ainsi, on a conçu la campagne en ayant à l'esprit que le mécanisme de dialogue devait agir en faveur, et non pas contre, la réconciliation interculturelle. La campagne a finalement été lancée en juin 2004. Elle comportait trois volets, qui ont été mis au point avec l'aide de spécialistes internationaux des questions de violence et de réconciliation sociales :

- une exposition interactive d'une superficie de 5 000 pieds carrés, intitulée *¿Por qué estamos como estamos? (Pourquoi sommes-nous comme nous sommes ?)*; cette exposition raconte l'histoire et l'état actuel des relations interethniques au Guatemala, le tout présenté d'une façon dynamique et colorée, à l'aide de photos, de vidéos et de jeux interactifs invitant les visiteurs à réfléchir à leur propre vie au sein de la société guatémaltèque;
- des dialogues dirigés, en petits groupes, sur ce même thème; les dialogues sont organisés dans les collectivités où l'expo est présentée dans le but de faire participer les chefs de file locaux, considérés comme des catalyseurs, à une discussion sur les façons de transformer le système en place;
- une série d'activités sur ce même thème à l'intention d'enseignants des niveaux universitaire et secondaire, qui ont par ailleurs stimulé la réflexion sur un programme d'enseignement efficace sur le racisme et les inégalités sociales.

Le suivi des résultats de la campagne

En 2003, alors que le CIRMA planifiait le contenu et la structure de la campagne, la Section de l'évaluation et le programme PCD ont fait équipe pour l'aider à concevoir et à mettre en place un système complet de suivi et d'évaluation des résultats de la campagne. On considérait qu'il était essentiel de suivre de près comment les gens réagiraient à la campagne pour pouvoir évaluer dans quelle mesure celle-ci pourrait contribuer à modifier leurs attitudes et leurs comportements à l'égard du racisme.

Au moyen de séances d'aide des pairs et d'activités de renforcement des capacités en cartographie des incidences, le CRDI a aidé personnel du CIRMA à déterminer quels étaient ses principaux partenaires limitrophes, c'est-à-dire les personnes et les groupes que la campagne visait le plus à influencer : les professeurs d'écoles secondaires privées et publiques, les dirigeants d'universités, les professeurs d'université en région et les chefs de file sociaux et politiques au sein d'ONG. Le soutien du CRDI a permis au CIRMA d'élaborer une stratégie générale de suivi et d'évaluation comportant un ensemble de mécanismes de contrôle et de collecte de données, inspirés soit de la cartographie des incidences (journaux des incidences et journaux du rendement) soit d'autres méthodes (questionnaires destinés aux participants aux dialogues, compilation du nombre de visiteurs à l'exposition, rapports hebdomadaires établis par les guides de l'exposition, entrevues avec des visiteurs de l'exposition et recensement des mentions de la campagne dans les journaux guatémaltèques et étrangers). Un logiciel a été conçu spécialement pour le traitement de toutes les données recueillies au moyen de ces mécanismes.

Ce qui a été accompli

Les résultats des deux premières années de mise en oeuvre de la campagne dans trois départements du pays ont dépassé les attentes, celle-ci ayant déclenché une vague de réactions tant au pays qu'à l'étranger. Entre la mi-2004 et la mi-2006, la campagne a connu un franc succès : près de 1 000 chefs de file sociaux et politiques ont participé aux dialogues de groupe, plus de 500 professeurs ont pris part aux activités organisées à leur intention, et plus de 117 000 personnes ont visité l'exposition interactive (soit presque 1 % de la population du pays). En fait, au cours de cette même période, le nombre de visiteurs a été plus élevé à l'exposition que dans l'ensemble des 22 musées du Guatemala.

Cette campagne constitue la plus vaste démarche que l'on a entreprise à ce jour au Guatemala dans le but de s'attaquer de front à cet important enjeu qu'est le racisme. Elle a reçu l'appui d'un peu tous les segments de la société guatémaltèque, ce qui se produit très rarement au sein de cette société d'après-guerre. Les données recueillies lors de la campagne révèlent que celle-ci a été, en général, très bien accueillie et jugée pertinente. Environ 90 % des personnes qui ont visité l'exposition ont réagi « positivement », tandis que 5 % des visiteurs l'ont qualifiée soit de trop « superficielle », soit de trop « radicale ».

Par ailleurs, la campagne a reçu l'appui massif de segments de la population qui sont rarement du même avis sur quelque sujet que ce soit. On pouvait le constater simplement à la composition du comité national et des comités régionaux : ces derniers regroupaient des représentants des gouvernements central, régionaux et municipaux, des universitaires ainsi que des dirigeants d'organismes sociaux et d'entreprises privées. Le soutien des médias – journaux, télévision et radio – est loin d'avoir consisté uniquement en la publication de reportages. En fait, les médias sont devenus les principaux alliés de la campagne, lui ayant presque toujours consacré une vaste et excellente couverture. En 2004 seulement, les agences de publicité ont offert gratuitement plus de 800 000 \$ en temps d'antenne à la radio et à la télévision ainsi qu'en espace sur des panneaux d'affichage, sans compter les autres formes de soutien qu'elles ont accordées, dont la fourniture de bouteilles d'eau.

En outre, l'exposition a suscité l'intérêt de diverses organisations internationales qui travaillent à l'avancement des droits de la personne, de la recherche et de l'éducation dans les sociétés d'après-guerre. Un certain nombre de fondations internationales ont demandé qu'on leur présente des exposés sur la campagne ou ont visité l'exposition dans le but de se documenter sur la manière de reproduire ce modèle de projet de réconciliation et de sensibilisation ailleurs, notamment en Éthiopie, en Érythrée, en Serbie, en Roumanie, en Macédoine, au Myanmar, au Cambodge, en Bolivie et en Argentine.

Ce qu'on a appris

Après avoir consacré deux années complètes à la collecte et à l'analyse des données, le CIRMA a dégagé divers enseignements concernant l'efficacité de la campagne, la nature des relations interethniques ainsi que la façon d'aborder plus efficacement la question et

d'élargir la portée de la démarche. Plus précisément, il a tiré les quatre grandes leçons suivantes de son expérience.

Il convient d'assurer une forte visibilité à l'exposition : la campagne a atteint 25 % de la population locale et 40 % de la population scolaire dans deux des trois départements du pays où elle a été présentée, et son impact a été beaucoup plus important que ce qui avait été prévu. L'effet de saturation que l'on a produit en parlant abondamment de l'exposition au sein des populations ciblées semble avoir créé un élément de référence externe neutre qui a permis aux gens de discuter en toute sécurité d'un sujet qui était pour ainsi dire tabou. C'est un effet que le CIRMA s'efforcera de reproduire, en ciblant, au cours des cinq prochaines années, un groupe social donné afin d'atteindre une masse critique.

Les jeunes constituent un groupe très important et ils sont très réceptifs : l'idée de choisir comme cible de l'exposition les jeunes de 13 à 25 ans a été validée, car ce groupe a démontré qu'il avait, en général, de la facilité à exprimer ses idées et ce qu'il vit. Par ailleurs, le CIRMA a observé une réceptivité aussi grande chez les enfants âgés de dix ans ou plus. Toutefois, malgré leur ouverture d'esprit, les jeunes Guatémaltèques avaient davantage besoin que les animateurs interviennent officiellement pour les aider à vaincre leur tendance naturelle à éviter le sujet délicat dont il était question.

Les enseignants forment un groupe essentiel, mais particulièrement réfractaire : à l'autre extrême, on trouve les enseignants qui, en tant que groupe, ont été les visiteurs les plus ambivalents et les plus réfractaires à l'exposition, allant jusqu'à empêcher leurs propres élèves d'exprimer leurs idées. À l'avenir, il sera essentiel d'élaborer une fine stratégie qui amènera les enseignants non seulement à accepter l'idée que le problème doit être abordé, mais aussi à participer de façon constructive aux dialogues et aux sondages qui se dérouleront dans les salles de classe après la tenue de l'exposition.

Il importe d'optimiser le plus possible l'efficiency et l'efficacité de l'exposition : une analyse des coûts de la première phase de la campagne a permis au CIRMA de dresser un plan visant à optimiser l'efficacité et l'efficiency du budget et de la programmation de la phase finale. Une analyse des réactions aux différents volets de l'exposition l'a également aidé à cerner un certain nombre d'améliorations à apporter au contenu et à la structure.

La suite

Le CIRMA a décidé d'interrompre la campagne pendant un an, afin d'évaluer les résultats obtenus jusqu'à maintenant et de planifier son relancement au cours de l'année 2008. Au vu du succès de cette initiative, qui a indéniablement constitué une tribune d'apprentissage socialement valable et très visible, le CIRMA cherchera à exercer une influence sur les politiques

- 1) en concevant une méthode d'enseignement qui permettra à une masse critique de jeunes Guatémaltèques d'avoir systématiquement accès à un apprentissage sur le racisme au Guatemala et ses répercussions sur l'avenir du pays. Le ministère de l'Éducation a entrepris des démarches auprès du CIRMA pour qu'il commence à élaborer des manuels scolaires pour le primaire et le secondaire;

- 2) en facilitant la mise sur pied d'un programme international d'échange et d'apprentissage axé sur les moyens d'apprendre et de dialoguer au sujet des questions périlleuses que sont le racisme et d'autres formes de violence et d'exclusion sociales. Pour ce faire, le CIRMA installera la prochaine exposition dans un endroit bien en vue au centre-ville de la capitale. Il participera également à la création d'un nouvel institut international d'apprentissage sur la réconciliation sociale qui sera situé au même endroit.

Bien que le CIRMA ait beaucoup appris en mettant en oeuvre la stratégie de suivi et d'évaluation conçue pour la campagne, il devra adapter et simplifier celle-ci en vue de la prochaine phase. De plus, il lui reste une bonne partie des données recueillies à analyser et il doit aussi simplifier un certain nombre de mécanismes de collecte de données. Il bénéficiera de l'appui du CRDI dans l'accomplissement de ces tâches.

4.2 Renforcement des capacités d'évaluation : enseignements tirés du Programme international de formation en évaluation de projets de développement (IPDET)

Dans le cadre du volet de son mandat qui consiste à renforcer les capacités d'évaluation, la Section de l'évaluation soutient la formation en évaluation du personnel et des partenaires de projet du CRDI. Parmi les différents programmes offerts figure le Programme international de formation en évaluation de projets de développement (IPDET), une formation qui est dispensée une fois l'an et est organisée par le Département de l'évaluation rétrospective des opérations de la Banque mondiale et la Faculté des affaires publiques de l'Université Carleton. Ce programme comprend deux semaines de formation de base sur la conception et l'exécution d'évaluations solides de projets de développement, puis deux semaines d'ateliers axés sur des sujets d'évaluation particuliers, la théorie, les méthodes, les démarches et les domaines du développement.

Selon une étude de suivi menée auprès des membres du personnel et des partenaires parrainés par le CRDI qui ont participé à cette formation de 2001 à 2005³, la Section de l'évaluation a permis à 53 personnes (45 partenaires de projet du Sud et 8 membres du personnel) d'y participer. Les participants parrainés par le CRDI se sont dits satisfaits du programme parce qu'il a porté sur une vaste gamme de méthodes d'évaluation et leur a appris à utiliser davantage leurs capacité et pensée évaluatives dans le cadre de leurs recherches et de leurs activités au sein de leur propre organisme. De plus, de nombreux répondants ont affirmé que les occasions de réseautage pendant leur séjour leur avaient permis d'établir entre eux des liens durables, propices aux apprentissages mutuels et aux collaborations. Bien que la majorité des participants interrogés continue de se livrer à des activités d'évaluation, certains d'entre eux ont déclaré que l'absence de culture de pensée évaluative au sein de leur organisme constituait un obstacle qui les empêchait d'utiliser leurs nouvelles compétences en évaluation.

³ Lee, Rebecca. *Rapport d'étude de suivi – Participation, parrainée par le CRDI, au Programme international de formation en évaluation de projets de développement (IPDET)*, 16 octobre 2006. (http://www.idrc.ca/fr/ev-109802-201-1-DO_TOPIC.html)

Dans le cas du projet « Impact de l'urbanisation sur l'utilisation des terres et les communautés locales en Cisjordanie », réalisé par l'Institut de recherche appliquée de Jérusalem (IRAJ), la participation à l'IPDET s'est traduite par une amélioration des méthodes de recherche, l'intégration de la pensée évaluative et la création de liens. Ce projet avait pour objectif de présenter aux responsables palestiniens des politiques des recommandations fondées sur des données empiriques témoignant des répercussions de l'urbanisation sur les terres et les ressources naturelles dont dispose le peuple palestinien. Le CRDI a financé la participation de deux chercheurs de l'IRAJ, soit Nael Salam et Sophia Saad. Ces derniers ont ensuite appliqué leurs nouvelles connaissances en évaluation pour faire en sorte que leurs enquêtes permettent de recueillir des données empiriques de qualité. Ces données probantes ont servi de fondement à un rapport contenant des recommandations établi selon une méthode qu'ils avaient apprise dans le cadre de l'IPDET. Les deux chercheurs ont déclaré avoir maintenant davantage recours à la pensée évaluative dans leur travail : l'évaluation fait aujourd'hui partie intégrante du processus même de recherche. Enfin, l'IPDET a donné à l'IRAJ la possibilité de créer des liens avec des chercheurs et des évaluateurs de toute la région méditerranéenne⁴. [TRADUCTION LIBRE]

L'IPDET assure une excellente formation en évaluation et renforce les capacités d'évaluation des membres du personnel du Centre et de ses partenaires du Sud. En 2007, quatre partenaires de projet du CRDI participeront à ce programme grâce aux bourses décernées à cette fin par la Section de l'évaluation.

4.3 Degré de réalisation des objectifs des projets : constatations tirées des RFPd

Au cours de la période visée par l'analyse réalisée aux fins du présent rapport (du 1^{er} janvier au 31 décembre 2006), 104 troisièmes interviews ont été réalisées dans le cadre des RFPd (voir les tableaux 7 et 8). La deuxième question est importante en ce qu'elle invite l'administrateur interviewé à établir, à l'aide de cotes, dans quelle mesure le projet dont il est responsable a atteint ses objectifs. Cette question permet non seulement de mesurer le degré de réalisation de chacun des objectifs, mais aussi de brosser un tableau quantitatif des réussites et des problèmes que connaît le Centre à ce chapitre. Dans l'analyse qui suit, nous examinons dans quelle mesure les objectifs, tant généraux que particuliers, ont été atteints, et ce, en fonction des cotes attribuées lors des troisièmes interviews.

⁴ voir Foss, Mark, « Des chercheurs palestiniens appliquent les leçons de l'évaluation à un projet sur l'utilisation du territoire », magazine *Explore*, 4 novembre 2004.
(http://www.idrc.ca/fr/ev-66313-201-1-DO_TOPIC.html)

Statistiques générales sur les troisièmes interviews des RFPd (du 1^{er} janvier au 1^{er} décembre 2006)

Tableau 7. Répartition par région										
Asie	Asie du Sud-Est et du Sud	BRACO	Afrique	Afrique sub-saharienne	Afrique orientale et australe	MOAN	BRALC	Amérique du Nord	Échelle mondiale	Total
8	5	9	5	16	14	8	20	2	17	104

Tableau 8. Répartition par domaine de programme							Total
	PSE	EGRN	TIC-D	IPS	DGPP		
	45	27	25	4	3		104

Tableau 9. Objectifs	
Nombre moyen, médian et modal d'objectifs	5
Plus petit nombre d'objectifs	1
Plus grand nombre d'objectifs	13

Tableau 10. RFPd produits		
Nombre de RFPd produits au moyen d'une interview	76	Total 104
Nombre de RFPd produits au moyen d'un questionnaire	26	
Interviewer non indiqué/ personne interviewée non indiquée	2	

Objectifs généraux⁵ (n = 43) (41 % de l'ensemble des RFPd)

Tableau 11. Cote	
Pleinement atteint	16
Plus ou moins atteint ⁶	18
Non coté ⁷	9 (21 %)

L'analyse des 104 troisièmes interviews réalisées en 2006 a révélé que dans 41 % des cas, les

objectifs généraux poursuivis étaient clairement désignés. Des 43 objectifs ainsi désignés comme étant généraux, 37 % ont reçu la cote «pleinement atteint» et 42 %, la cote «plus ou moins atteint», alors que 21 % n'ont pas été cotés. Les diverses raisons invoquées pour justifier le fait que les objectifs n'avaient pas été pleinement atteints ont été regroupées selon les catégories présentées au tableau 12. Le motif le plus souvent invoqué était que *tous les éléments n'ont pas été réalisés* (21 %).

Tableau 12. Raisons pour lesquelles l'objectif général n'a pas été atteint ⁸	
Tous les éléments n'ont pas été réalisés ⁹	9
Problèmes d'ordre politique	2
Objectif trop vaste	2
Manque de capacité	1
L'objectif n'est plus pertinent	1
Manque de fonds	1
Roulement de personnel	1
Aucune réponse	2

⁵ Les objectifs qui, lors de l'analyse des réponses, ont été considérés comme généraux ont été inclus dans cette catégorie.

⁶ Les questionnaires ayant été modifiés au cours de l'exercice, 45 % des troisièmes interviews ont été menées à l'aide d'une échelle d'évaluation de trois points, et 55 % au moyen d'une échelle de cinq points.

Objectifs particuliers (n = 466)

Tableau 13. Cote	
Pleinement atteint	246
Plus ou moins atteint	193
N'a pas été atteint	23
Non coté	4
Total	466

Les 104 rapports examinés comprennent en tout 466 objectifs considérés comme des objectifs particuliers¹⁰. De ce nombre, 53 % ont été cotés comme

ayant été pleinement atteints et 41 %, comme ayant été plus ou moins atteints, alors que 5 % n'ont pas été cotés. Les diverses raisons invoquées pour justifier le fait que les objectifs n'avaient pas été pleinement atteints ont été regroupées selon les catégories présentées au tableau 14. Dans la majorité des cas, les administrateurs responsables n'ont pas expliqué pourquoi ces objectifs n'avaient pas été atteints. Sinon, ce sont les motifs suivants qui ont été le plus fréquemment invoqués : *problèmes de mise en oeuvre* (15 %) et *objectif mal défini au départ/trop vaste* (12 %). Des administrateurs de programmes ont indiqué que la difficulté à assurer le suivi des résultats constituait la principale raison pour laquelle le projet n'obtenait pas de meilleures cotes.

Tableau 14. Raisons pour lesquelles l'objectif particulier n'a pas été atteint¹¹ (n=220)	
Problèmes de mise en oeuvre	33
Objectif mal défini au départ/trop vaste	26
Problèmes d'ordre organisationnel/politique/environnemental	21
Difficultés liées à la conception du projet	17
Problèmes de données/d'évaluation	17
Manque de compétences/de ressources humaines	13
Roulement de personnel	8
Manque de fonds	4
Problèmes avec d'autres bailleurs de fonds	4
Autres raisons	24
Aucune raison fournie	56 (25 %)

Conclusion

Cette brève analyse visait principalement à mettre en évidence un aspect des troisièmes interviews, à savoir le degré de réalisation des objectifs des projets du CRDI. Elle a fait ressortir deux points qui méritent d'être examinés de près : il est nécessaire de mieux formuler les objectifs et il y aurait lieu d'améliorer le suivi des données des projets. Par ailleurs, il conviendrait de modifier les lignes directrices sur la façon de remplir les RFPd de manière à bien faire comprendre à quel point il importe de fournir une explication lorsqu'un objectif n'est pas pleinement atteint.

Par conséquent, les objectifs généraux et particuliers ayant reçu une cote 4 ont été inclus dans la catégorie « plus ou moins atteint » (3), et ceux ayant obtenu une cote 2, dans la catégorie « n'a pas été atteint » (1).

⁷ Dans 21 % des RFPd comprenant des objectifs généraux clairement définis, le degré de réalisation de ces derniers n'a pas été coté.

⁸ Dans trois cas, on a invoqué deux raisons pour lesquelles l'objectif particulier n'avait pas été atteint.

⁹ Dans un cas, on a invoqué deux raisons pour lesquelles l'objectif général n'avait pas été atteint.

¹⁰ Les objectifs qui n'avaient pas été clairement désignés comme des objectifs généraux ont été considérés comme des objectifs particuliers.

¹¹ Dans trois cas, on a invoqué deux raisons pour lesquelles l'objectif particulier n'avait pas été atteint.

4.4 Extrants considérés comme novateurs au Centre : constatations tirées des RFPd

À titre de chef de file à l'échelle mondiale de la production et de l'application de nouvelles connaissances, le CRDI est reconnu pour les solutions concrètes et avant-gardistes qu'il met de l'avant en vue de résoudre les problèmes auxquels font face les pays en développement. Au cours des troisièmes interviews réalisées dans le cadre des RFPd, on demande aux administrateurs chargés des projets de nommer des extrants ou des modes de diffusion qui se démarquent par leur caractère novateur ou leur utilité (question 4). Voici les constatations relatives aux extrants à caractère novateur émanant de l'analyse des 104 troisièmes entrevues réalisées du 1^{er} janvier au 31 décembre 2006.

Extrants novateurs (n = 131)

Tableau 15. Extrants mentionnés	
Programmes d'études/matériel de formation/trousses d'outils	18
Publications	18
Rapports/exposés de politique	15
Techniques de médiatisation et de communication	13
Forum annuel, ateliers, conférences	12
Système et logiciel de cartographie SIG	11
Sites et portails Web	7
Index/bases de données/chiffriers électroniques/repérage de ressources	6
Outils de suivi et d'évaluation/collecte de données	5
Infrastructures/réseaux/comités	5
Modèles/systèmes	5
Rapports d'études de cas	4
Appui à des étudiants à la maîtrise ou au doctorat	4
Centres de ressources	2
Autres	6
Aucune réponse/Aucun extrant à signaler	16

Tableau 16. Raisons pour lesquelles on estime que ces extrants sont novateurs ¹²	
Méthode/démarche utilisée	19
Mise en oeuvre/passage à grande échelle	7
Conception du projet	7
Influence sur les politiques	7
Stratégies de diffusion	5
Processus de collaboration	5
Information offerte dans les langues locales	5
Renforcement des capacités	4
Variété et quantité des extrants	3
Autres	8
Aucune raison fournie ¹³	23
Aucune réponse	16

On ne s'attend pas à ce qu'il découle de chaque projet des extrants novateurs, mais les administrateurs responsables en ont tout de même mentionné 131 au total (voir le tableau 15). Si aucun type particulier d'extrant n'est revenu assez souvent pour que l'on puisse affirmer qu'il y a eu une tendance à cet égard au CRDI en 2006, les tableaux 15 et 16 montrent que l'analyse a révélé l'existence de certains points communs entre les projets.

¹² Les administrateurs chargés des projets ont fourni 70 raisons pour lesquelles les extrants mentionnés sont novateurs.

¹³ Il y a 23 personnes interviewées qui ont mentionné des extrants, mais qui n'ont pas précisé les raisons pour lesquelles elles les trouvaient novateurs.

Zoom sur quelques extrants novateurs

Programmes d'études/matériel de formation/trousses d'outils

Les personnes interviewées ont souvent indiqué à titre d'extrant novateur l'élaboration de *programmes d'études, de matériel de formation et de trousse d'outils* (14 %). De plus, elles ont fréquemment souligné que ces extrants seraient utiles à un large éventail de partenaires, par exemple les responsables des politiques, les réseaux, les groupes communautaires, les organismes et les universités.

J'estime que ce projet était novateur parce qu'il a permis d'intégrer l'enseignement de la télémédecine au programme de formation médicale dispensé à l'université. On offre maintenant des cours d'initiation à la télémédecine et des cours sur l'enseignement et l'apprentissage interactifs... [TRADUCTION LIBRE]

(Projet n° 055432, *Amélioration de l'accès aux services de santé et à l'information grâce aux TIC (Ouganda)* – Edith Adera)

Publications

Un certain nombre de personnes interviewées ont mentionné comme extrant la production de *publications* à caractère novateur (14 %). Divers types d'écrits font partie de cette catégorie, notamment des chapitres, des livres et des articles de revue spécialisée. Dans nombre de cas, on a expliqué que ces publications constituaient un élément clé des stratégies de communication et qu'on s'attendait à ce qu'elles exercent une influence sur les universitaires, les responsables des politiques et les praticiens du développement.

On est sur le point de publier le troisième livre de la série (le premier, qui porte sur les basses terres, a été financé par l'ambassade des Pays-Bas, le deuxième, qui traite des vallées interandines, a été cofinancé par le DFID et le CRDI, et le troisième, qui est consacré aux hautes terres (altiplano) paraîtra bientôt grâce à l'appui financier du CRDI). Cet ouvrage constitue une contribution originale, car il présente de l'information de base sur le régime foncier en Bolivie. Il fournira des éléments de comparaison utiles lorsqu'on entreprendra de mesurer les changements provoqués par la réforme foncière actuellement menée par le gouvernement Morales. [TRADUCTION LIBRE]

(Projet n° 102002, *Politique foncière en Bolivie : Module Altiplano* – Simon Carter)

Techniques de médiatisation et de communication

Les stratégies et techniques de communication avant-gardistes ont été désignées comme les extrants les plus novateurs d'un projet donné par un certain nombre de personnes interviewées. Parmi la panoplie d'exemples cités figurent des émissions radiophoniques, des films, des pièces de théâtre et diverses autres stratégies de diffusion.

Le projet n'a eu que des résultats novateurs : la série d'émissions radiophoniques intitulée « Beyond Victims and Villains », les films produits dans plusieurs langues africaines, l'interaction directe avec des médias grand public d'Afrique du Sud (par exemple le programme de Soul City) et l'utilisation de la cartographie géomatique. En général, l'équipe de projet a eu recours à toute une série de stratégies novatrices pour joindre les jeunes – le recours aux médias grand public, le travail avec des dirigeants communautaires ou encore la collaboration au travail mené dans les écoles par des organisations reconnues, notamment l'UNICEF... [TRADUCTION LIBRE]

(Projet n° 101477, *Violence sexuelle et risque d'infection par le VIH en Afrique du Sud* – Christina Zarowsky)

Qu'est-ce qu'on entend exactement par « novateur » au Centre ?

L'un des grands avantages du processus de production des RFPd est qu'il donne aux administrateurs de programmes l'occasion de réfléchir sur les réussites et sur les difficultés des projets. Voici d'autres raisons que quelques-uns d'entre eux ont invoquées pour expliquer pourquoi ils ont trouvé certains extrants novateurs.

La conception du projet et ses éléments de renforcement des capacités étaient tout à fait novateurs; on a eu recours à des chercheurs non traditionnels et on leur avons donné une formation sur les méthodes ethnographiques. Cette façon de faire est assez nouvelle en ce qui concerne les travaux portant sur les conflits ... Le principal extrant a été la conception d'un projet de longue durée, ce qui a permis de cibler les organismes et les particuliers requis pour assurer que les résultats du projet seraient utilisés dans le cadre d'importants forums consacrés aux politiques. [TRADUCTION LIBRE]

(Projet n° 102081, Questions de genre et de génération dans les conflits armés, les processus de paix et de justice, et le désarmement, la démobilisation et la réintégration : nord et est de l'Ouganda et sud du Soudan – Pamela Scholey)

Le programme a donné lieu à plusieurs méthodes de diffusion novatrices. Par exemple, l'un des projets, qui a été réalisé au Chili, a consisté à mettre en évidence le rôle des femmes en tant que gardiennes de la biodiversité et à rétablir les connaissances et les compétences culinaires associées à l'utilisation des légumes indigènes. Pour ce faire, on a demandé à des femmes de la collectivité d'apprêter une variété de plats composés de ce type de légumes et on les a servis aux chefs des grands hôtels. En guise de remerciement, ces derniers ont préparé un banquet, en utilisant les mêmes légumes et les mêmes recettes, et y ont convié ces femmes, les responsables des politiques et diverses personnalités. Le tout a été filmé, puis télévisé... [TRADUCTION LIBRE]

(Projet n° 100356, Réseau collectif de développement et de préservation de la biodiversité – phase II – Wardie Leppan)

SciDev.net est un site Web gratuit, unique en son genre, tant dans le Nord que dans le Sud. Des réseaux régionaux alimentent le réseau principal, situé au Royaume-Uni. Les portails régionaux y sont d'ailleurs pour beaucoup dans le caractère novateur de SciDev.net.

[TRADUCTION LIBRE]

(Projet n° 102165, Favoriser la communication scientifique par SciDev.net – phase II – Jean Woo)



OutcomeMapping
COMMUNAUTÉ D'APPRENTISSAGE

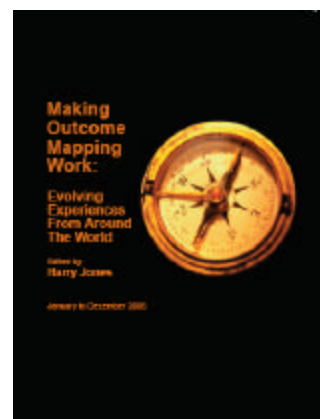
Encadré 3. Communauté virtuelle d'apprentissage en matière de cartographie des incidences

Lorsque le CRDI a publié l'ouvrage *La cartographie des incidences – intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les programmes de développement*, la Section de l'évaluation avait bon espoir que ce guide serait utile aux chercheurs en développement avec lesquels le Centre collabore. Elle ne s'attendait toutefois pas à ce qu'il connaisse une aussi grande popularité. En fait, les difficultés auxquelles le Centre fait face en matière de planification, de suivi et d'évaluation sont aussi éprouvées par un grand nombre de personnes qui travaillent dans différents secteurs, partout dans le monde.

En 2005, on a mis sur pied une communauté virtuelle d'apprentissage en matière de cartographie des incidences dans le but d'offrir un espace Web où les gens pourraient établir des liens les uns avec les autres, trouver des ressources et mettre en commun leurs expériences. Ce qui, au départ, était un outil impersonnel, est vite devenu un site très fréquenté.

Les quelque 350 membres de la communauté y parlent gratuitement de leurs expériences de l'utilisation de la cartographie des incidences (les bonnes et les moins bonnes), s'entraident, apprennent les uns des autres et approfondissent leur réflexion sur les façons dont la planification, le suivi et l'évaluation peuvent contribuer à améliorer la recherche au service du développement et à stimuler les changements sociaux. Ces interactions ont engendré de riches collaborations et de liens profonds entre les membres.

En 2007, la communauté a publié un compte rendu des discussions qui ont eu lieu au cours de sa première année d'existence. Cette publication aidera à mieux faire connaître la cartographie des incidences, à rendre le contenu des discussions accessible à ceux qui n'y ont pas participé et à attirer de nouveaux membres. Elle contient des observations précieuses sur la théorie et la pratique de la cartographie des incidences et est un exemple éloquent de la vaste portée et de l'apport inestimable au domaine de l'évaluation que peut avoir une méthode conçue par le CRDI.



4.5 Diverses pièces jointes

- La composante de renforcement des capacités organisationnelles dans les projets du CRDI : que révèlent les RFPd ? (document du FAA 2007)
- Renforcement concerté des capacités (bulletin *L'évaluation en bref* n° 13)
- Renforcer l'apprentissage dans le processus de S&E (article rédigé pour le magazine *Capacity.org* faisant ressortir l'influence des travaux financés par le CRDI sur les pratiques d'évaluation)

Section 5. Conclusion

Le RAE 2007 brosse un bref tableau des activités d'évaluation du CRDI au cours de l'exercice 2006-2007. Il souligne en outre les principales difficultés que ces activités ont permis de cerner et auxquels le Centre doit s'attaquer. Le CRDI continue de peaufiner son système d'évaluation pour répondre à l'évolution constante des priorités et du contexte dans lequel se déroule la recherche au service du développement. Des progrès importants ont été accomplis à certains égards, comme en témoigne le fait que l'accent ait été mis non plus sur la mise en oeuvre du nouveau système de production des rapports, mais plutôt sur l'utilisation de ces rapports.

Le RAE soulève plusieurs problèmes que le Centre devra examiner : en ce qui concerne les programmes, la nécessité d'améliorer le suivi et de mieux définir les objectifs afin de renforcer la capacité du personnel à rendre compte des résultats obtenus; pour ce qui est des organismes partenaires du Centre, offrir à ces derniers l'appui dont ils ont besoin pour réaliser des évaluations axées sur leurs propres objectifs.

Au cours de l'exercice écoulé, la Section de l'évaluation a déployé des efforts considérables pour renforcer les capacités d'évaluation des partenaires du Sud. Ses interventions à ce chapitre ont été axées principalement sur le développement des compétences individuelles. Les résultats de l'étude de suivi des participants à l'IPDET confortent la Section dans l'idée qu'il faut renforcer les capacités des organismes partenaires du Centre à utiliser l'évaluation comme outil d'apprentissage. Le renforcement des capacités d'évaluation des partenaires a pour but premier la création d'un système endogène de connaissances qui favorisera non seulement la prise de décision fondée sur des données probantes, mais également la reddition de comptes mutuelle et le recours à des méthodes d'évaluation adaptées au contexte.

Dans l'ensemble, le RAE 2007 démontre que le personnel du Centre utilise couramment et assidûment l'évaluation. Au cours des quinze dernières années, le Centre a élaboré un solide système d'évaluation qui se caractérise tant par son ampleur que par sa profondeur. Sa complexité fait qu'il est bien adapté au contexte actuel qui exige que l'on démontre l'efficacité des dépenses engagées au titre de l'aide canadienne au développement.

LA COMPOSANTE DE REN - FORCEMENT DES CAPACITÉS OR GANISATIONNELLES DANS LES P ROJETS DU CRDI : QUE RÉVÈLE NT LES RFPD ?

Les résultats peu concluants de certains projets peuvent s'expliquer par des problèmes d'ordre organisationnel. Les rapports de fin de projet dynamiques (RFPd) nous indiquent que les capacités et le rendement organisationnels sont deux aspects importants qui demandent réflexion et suivi dans un contexte où l'on finance la recherche et collabore avec des partenaires. Des 117 RFPd établis entre septembre 2005 et septembre 2006, 67 contiennent des observations sur les capacités organisationnelles. La présente analyse examine ce que révèlent ces 67 rapports sur l'objectif de renforcer les capacités organisationnelles ainsi que sur les résultats obtenus et ce que l'on a appris en matière de renforcement des capacités organisationnelles.

Répartition par région

Asie	Asie du Sud-Est	Asie du Sud	Afrique sub-saharienne	Afrique orientale et australe	Afrique centrale et occidentale	MOAN	ALC	Échelle mondiale	Total
4	8	5	7	16	7	2	10	8	67

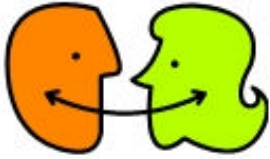
Répartition par domaine de programme

TIC-D	PSE	EGRN	IPS	DIS	DGPP
18	32	12	2	2	1

1. Le renforcement des capacités organisationnelles en tant qu'objectif visé

Pour plus de la moitié (58 %) des RFPd où il est question des capacités et du rendement organisationnels, le renforcement des capacités organisationnelles était un objectif explicite ou implicite du projet. Un soutien a été accordé en vue d'améliorer les capacités en ce qui concerne l'exécution, la gestion et l'utilisation de la recherche, les pratiques organisationnelles et(ou) la viabilité générale de l'organisme.

a) Exécution, gestion et utilisation de la recherche — Les projets avaient pour objectifs de renforcer les capacités à effectuer de la recherche; de développer des compétences techniques et de l'expertise dans un secteur en particulier; d'améliorer l'exécution et la gestion des



projets de même que l'établissement des budgets des projets; de gérer et de coordonner des activités et des réseaux de recherche; de favoriser l'utilisation et la communication des résultats de la recherche.

b) Pratiques organisationnelles — Les capacités organisationnelles peuvent se diviser en deux grandes catégories : les ressources et la gestion. Dans l'échantillon de RFPd examiné, les projets avaient pour objectifs de renforcer les capacités en ressources, sur les plans des effectifs et de l'infrastructure organisationnelle, ainsi que les capacités des gestionnaires à tisser des liens par le truchement de réseaux, de partenariats et de la collaboration; ils visaient en outre à améliorer les compétences en leadership et en gestion, la structure organisationnelle, les méthodes et les politiques, ainsi que les processus d'apprentissage organisationnel.

c) Viabilité générale de l'organisme — Douze RFPd font état de l'objectif d'aider les organismes par le truchement d'un soutien de base, et de celui de renforcer leurs capacités à opérer une transition tout en assurant leur viabilité.

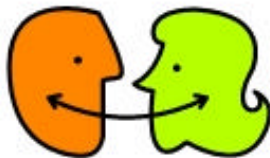
Qu'avons-nous cherché à accomplir ? Autonomiser le réseau Rescol de l'Afrique du Sud que le CRDI subventionnait et hébergeait, depuis deux ans, à son Bureau régional de l'Afrique australe (BRAFA) [...] superviser le processus qui permettrait au Rescol de devenir un organisme à but non lucratif enregistré et réellement représentatif. (*RFPd (étape 3), projet 101026 — Rescol de l'Afrique du Sud, Heloise Emdon*)¹

2. Le renforcement des capacités organisationnelles en tant que résultat

Des 67 RFPd analysés, 40 font état d'une amélioration des capacités organisationnelles. Dans la grande majorité (79 %) des 38 RFPd produits pour des projets comportant un objectif de renforcement des capacités, on indique que le projet a atteint, dans une certaine mesure, cet objectif. En ce qui concerne les cas où les capacités organisationnelles ont été renforcées sans que l'on ne se soit fixé d'objectifs à cet égard, les auteurs de dix RFPd expliquent que l'on a le rendement organisationnel à l'oeil même si cet aspect n'est pas formulé explicitement sous forme d'objectif.

Le fait d'offrir une formation aux membres du personnel d'un organisme ne se traduit pas nécessairement par un renforcement des capacités organisationnelles globales. Toutefois, comme ces employés font profiter leurs collègues de leurs compétences et de leurs capacités, celles-ci peuvent en venir à s'intégrer à la culture, aux stratégies et aux structures de l'organisme. Selon l'échantillon de RFPd examiné, les capacités organisationnelles qui ont été renforcées sont notamment les compétences en recherche et en gestion de la recherche, celles ayant permis aux organismes de rehausser leur réputation et leur visibilité, et enfin, la capacité à forger des partenariats. Un renforcement des capacités organisationnelles globales est signalé dans plusieurs RFPd.

¹ NdT : En ce qui concerne toutes les observations tirées des RFP et RFPd, il s'agit de traductions.



a) Renforcement des capacités de recherche et de gestion de la

recherche — Dans 19 RFPd, on fait état d'une amélioration des capacités de recherche et de gestion de la recherche, notamment des capacités à effectuer et à comprendre la recherche, à avoir accès à l'information, à intégrer des approches pluridisciplinaires et de nouvelles sphères d'intérêt, à réaliser des projets de recherche concertée, à coordonner les travaux de recherche menés à l'échelle régionale ou interrégionale, à assurer la poursuite des activités de recherche et à gérer de petites subventions. Ces capacités ont été renforcées grâce à la formation, à un meilleur accès aux ressources, au mentorat, au réseautage et à l'« apprentissage par la pratique ».

Le projet a aussi renforcé la capacité du centre de recherches à effectuer des recherches participatives et intersectorielles/pluridisciplinaires. Comme il a été mentionné précédemment, l'intégration des secteurs et des disciplines demeure difficile pour les chercheurs, bien qu'ils aient réalisé d'énormes progrès à ce chapitre. Les chercheurs ont en outre pris conscience qu'il est important de créer des liens avec les collectivités, de mettre à profit les connaissances et les systèmes de gestion des ressources de ces dernières et d'ajouter à leur rôle de chercheur celui de facilitateur, dans certains contextes. (*RFPd (étape 3), projet 100392 — Amélioration de la productivité par la gestion intégrée des ressources naturelles*, Elizabeth Fajber)

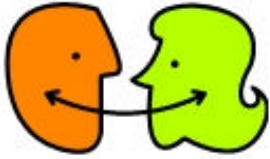
b) Rehaussement de la réputation et de la visibilité — Le soutien à la recherche offert par le CRDI peut aider les organismes non seulement à développer leurs compétences en recherche, mais aussi à rehausser leur réputation et à trouver de nouveaux créneaux. Dans 6 RFPd, on fait état d'un rehaussement de la visibilité de l'organisme, ce qui lui a permis d'élargir son réseau de relations et d'obtenir de nouveaux fonds.

L'étude sur le financement de l'éducation [...] a permis à la Commission nationale permanente de la réforme de l'éducation (CNPRE) de s'imposer à titre de spécialiste dans les débats sur la réforme de l'éducation. [...] À l'époque, c'était le seul groupe dans tout le pays à avoir réalisé des travaux de recherche sur les répercussions et les besoins en matière de financement du processus de réforme de l'éducation. Le Rapport sur le développement humain 2003 des Nations Unies a classé la proposition de la CNPRE parmi les trois plus importantes propositions en matière d'éducation concernant le Guatemala. [...] [La CNPRE] est maintenant reconnue comme l'un des organismes les plus experts dans le domaine du financement de l'éducation. (*RFP, projet 101034 — Financement de la réforme de l'éducation : possibilités à court et à moyen termes*, Colleen Duggan)

c) Amélioration de la capacité à forger des partenariats — Parmi les RFPd analysés, 6 portent sur des projets qui ont aidé des organismes à renforcer leurs capacités à forger des partenariats grâce à la collaboration et au réseautage.

d) Renforcement des capacités organisationnelles globales —

L'approche pluridimensionnelle consiste à s'intéresser non pas uniquement au processus de recherche, mais aussi aux besoins de l'organisme. Ainsi, en accordant aux organismes une aide financière et technique, et(ou) en soutenant leur infrastructure, les projets du CRDI ont contribué à renforcer



leurs capacités tant sur le plan des ressources que de la gestion. Parmi les 8 RFPd faisant état du renforcement des capacités organisationnelles globales, 4 portent sur des projets assurant un financement de base.

Le projet a favorisé le renforcement des capacités globales de l'Universitas Terbuka (UT), notamment aux chapitres du développement des ressources humaines, de l'infrastructure et des installations de communications, du réseautage et de la création de partenariats. En ce qui concerne les répercussions des constatations de la recherche sur les politiques institutionnelles, le projet a grandement contribué au développement de nouvelles ressources disponibles sur le réseau Internet de l'UT. [...] Il a en outre aidé à [rehausser] l'image projetée par l'UT qui, au lieu d'être perçue comme un établissement classique de télé-enseignement, est considérée comme un fournisseur moderne de programmes de téléapprentissage. (*RFP, projet 100570 — Éducation à distance appuyée par les TIC en Indonésie : effort visant à améliorer l'apprentissage chez les étudiants*, Maria Ng Lee Hoon)

3. Leçons apprises et constats

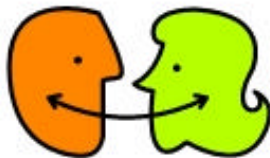
Ce qui a bien fonctionné

a) Soutien et suivi actifs — Le soutien que les administrateurs de programmes offrent en participant activement au processus d'élaboration des projets contribue au renforcement des capacités organisationnelles. Dans 7 RFPd, on précise qu'il est important qu'ils soient présents aux étapes de l'élaboration de la proposition de projet et de l'élaboration du projet, et qu'ils assurent un suivi pendant toute la durée du projet.

b) Compréhension du contexte — Tout effort de renforcement des capacités organisationnelles doit tenir compte du contexte externe et interne avec lesquels l'organisme doit composer. Les RFPd révèlent que certains organismes sont plus efficaces dans certains contextes politiques. En outre, les initiatives de renforcement des capacités organisationnelles ne peuvent pas être entièrement dirigées de l'extérieur et on mentionne l'importance de la motivation chez le personnel. Comme les modes d'administration des subventions et les exigences imposées aux bénéficiaires en matière de rapports sont souples, cela permet aux projets du CRDI de s'adapter en fonction de contextes particuliers sans que cela ne cause de problèmes sur les plans administratif ou financier.

Le fournisseur d'accès Internet NetNam a été très motivé par l'accord de financement que le CRDI a conclu avec lui. Cette entente stipulait qu'il pouvait générer des revenus, mais que s'il réalisait des profits, il devrait, sous forme de services fournis gratuitement à des organismes sans but lucratif, la subvention accordée par le Centre. Cette formule, qui lui garantissait que la subvention du CRDI lui permettrait de couvrir le coût de ses investissements s'il ne réalisait pas de profits, lui a donné un coup de main dont il avait grand besoin. (*RFP, projet 040276 — PAN-Vietnam*, Maria Ng Lee Hoon)

c) Approche pluridimensionnelle — L'intégration de divers aspects des capacités et du rendement organisationnels à l'étape de conception du projet et aux activités peut aider à obtenir, en temps opportun, d'excellents résultats.



Les aspects de ce projet qui se sont avérés particulièrement instructifs ont été [...] le recours à un soutien technique efficace lors de la mise en oeuvre de nouvelles méthodologies et de nouveaux systèmes [...], l'intégration du projet au vaste réseau de suivi communautaire de la pauvreté, ce qui a permis d'apporter des améliorations techniques à la méthodologie utilisée, et [...] l'importance de créer des partenariats efficaces entre les personnes-ressources techniques externes, les chercheurs, les dirigeants nationaux et locaux, et les représentants des collectivités concernées. (*RFPd (étape 3), projet 100961 — Surveillance de la pauvreté en milieu rural (Vietnam) — phase III*, Evan Due)

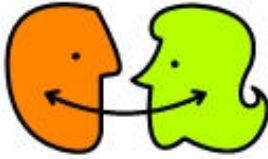
d) Investissement dans les partenariats à long terme — Les partenariats à long terme peuvent aider les organismes à renforcer leurs capacités et à rehausser leur réputation. Ils permettent en outre au CRDI d'atteindre ses propres objectifs de programme en participant à des projets de plus grande envergure comportant un niveau de risque moins élevé. Cependant, l'un des RFPd souligne qu'il peut être difficile d'allier les partenariats de longue durée et un mandat de renforcement des capacités en vue de soutenir de petits projets et de nouveaux organismes.

Notre engagement démontre l'utilité de soutenir à long terme et patiemment des institutions clés comme le CREA. Ce qui préoccupe le conseil et la direction du CREA, c'est la possibilité que les bailleurs de fonds se désintéressent des organismes bien développés, comme le leur, et qu'ils se tournent vers de « nouveaux » enjeux et programmes. Il est tout à l'honneur du CRDI d'avoir accordé un appui ferme (et illimité) au CREA depuis qu'il existe. Notre contribution au fonds de dotation pour la recherche et l'innovation du CREA [...] est une nouvelle initiative qui est conforme à notre objectif visant à renforcer à long terme les capacités des institutions. (*RFPd, projet 100985 — Consortium pour la recherche économique en Afrique (CREA) — phase V*, Brent Herbert-Copley)

Recommandations

Les auteurs des RFPd font mention de problèmes de rendement organisationnel qui ont nui au projet en rendant l'organisme moins apte à exécuter les activités du projet, en entraînant la prolongation des échéanciers du projet, en retardant la production des rapports, en appauvrissant la qualité des travaux de recherche réalisés, etc.

e) Accorder plus d'importance à l'évaluation des capacités organisationnelles — Sur l'ensemble des RFPd analysés, 14 indiquent qu'il est nécessaire non seulement de mieux comprendre et d'évaluer au préalable les capacités de l'organisme, mais aussi d'examiner de plus près les contextes avec lesquels il doit composer. Des problèmes se sont posés dans le cadre des projets en question en raison de la faiblesse des capacités sur les plans des structures et des mécanismes de gouvernance, de la gestion financière et administrative, du leadership et de la gestion organisationnelles, de la recherche ainsi que des ressources humaines. Dans certains cas extrêmes, l'insuffisance des capacités organisationnelles peut entraîner des répercussions très graves, comme la cessation du projet et même l'échec organisationnel. Des exemples de ces deux cas sont donnés dans l'échantillon de RFPd examiné. Lorsque des problèmes de capacités se posent dans le cadre d'un projet, un renforcement ciblé des capacités et un suivi rigoureux des activités sont essentiels. Les problèmes se multiplient lorsque les projets



sont réalisés par plusieurs organismes ou que les organismes bénéficiaires et ceux chargés de l'exécution sont différents. L'évaluation est un moyen que l'on suggère d'utiliser pour jauger les capacités des organismes et, en bout de ligne, contribuer à leur renforcement.

Le CRDI aurait dû évaluer au préalable si le Centre for the Study of Violence and Reconciliation (CSV) avait les capacités voulues pour gérer et coordonner un projet d'une aussi grande envergure. Il aurait ainsi été en mesure de déterminer quel type de capacité le CSV avait besoin de renforcer et quels moyens il fallait prendre pour ce faire. Il aurait également été nécessaire d'évaluer les capacités des organismes partenaires pour s'assurer qu'ils étaient au même niveau et capables de livrer les produits en même temps. La plupart des retards ont été causés par l'inaptitude des divers partenaires à respecter l'échéancier établi. Une évaluation du projet, et plus particulièrement des capacités des partenaires, aurait permis d'améliorer des programmes similaires mis en place par la suite. (*RFP, projet 100830 — Étude sur la réconciliation en Afrique australe*, Njeri Karuru)

f) Améliorer la conception des projets — Selon les RFPd, la majorité des problèmes liés à la conception des projets sont attribuables au fait que l'on a omis d'inclure les dépenses de nature organisationnelle (dépenses non liées à la recherche) dans les budgets des projets et de tenir compte du roulement du personnel tant au sein des organismes qu'au CRDI.

Parmi les difficultés éprouvées figurent le taux élevé de roulement des chercheurs associés à ce projet et le manque de coordination et de surveillance appropriées de la part de l'administrateur de programmes du CRDI. Une erreur grave a été commise lors de la conception du projet : on a omis d'inclure dans le budget les coûts de coordination et le temps du directeur des finances de l'ESRF. Les arrangements institutionnels conclus pour ce projet étaient compliqués et nécessitaient une surveillance étroite et rigoureuse sur le terrain. Le changement d'administrateurs de programmes n'a pas facilité non plus la surveillance du projet. (*RFP, projet 100604 — Commerce international et problématique hommes-femmes en Afrique de l'Est*, Basil Jones)

4. Que devrait faire le CRDI ?

L'extrait suivant d'un RFPd fournit une réponse à cette question :

Les bons instituts de recherche sur les politiques sont assez rares dans cette partie du monde. De l'avis général, le Namibian Economic Policy Research Unit (NEPRU) est l'un des meilleurs. Toutefois, cet organisme éprouve des difficultés financières parce qu'il ne reçoit aucun financement de base. [...] Nous pourrions envisager la possibilité de financer les institutions plutôt que les projets lorsque nous repenserons l'approche que le CRDI devrait adopter pour soutenir cette région. Je pense que le CRDI doit (étant donné sa mission) s'assurer que le NEPRU n'échoue pas en tant qu'institution. Il accomplit un excellent travail, à en juger par la qualité des extraits de ses recherches. De plus, il est intéressant d'avoir un institut de recherche sur les politiques hors de l'Afrique du Sud.

Nous devons nous pencher sur le cas des institutions comme le NEPRU, et nous demander quelle démarche urgente le CRDI peut entreprendre pour stabiliser ces organismes dont la survie est menacée. Que devrait faire le CRDI ? Si nous les laissons disparaître, nous n'aurons peut-être plus de partenaires avec qui travailler. Quand j'étais à Dakar, j'ai constaté que le Bureau régional de l'Afrique occidentale et centrale (BRACO) collaborait avec un organisme partenaire qui vivait une situation semblable à celle du NEPRU. Le CRDI devrait se doter de lignes directrices sur la façon de soutenir ces institutions. (*RFPd (étape 1), projet 103025 — Intégration régionale, commerce et essor du secteur privé*, Basil Jones)

Renforcement concerté des capacités

Phase 3 de l'Évaluation stratégique des activités de renforcement des capacités du CRDI : élaboration du cadre d'évaluation

Mars 2007

Un des éléments fondamentaux de la mission du Centre de recherches pour le développement international (CRDI) consiste à renforcer les capacités locales des pays en développement, afin de leur permettre de faire de la recherche et d'innover. Le CRDI a donc décidé d'entreprendre une évaluation stratégique pour mieux comprendre de quelle façon le soutien qu'il accorde est mis en oeuvre et quels en sont les résultats. Il est question des [deux premières phases](#)¹ de l'évaluation stratégique dans le bulletin [L'évaluation en bref 10 – Évaluation stratégique du renforcement des capacités](#)².

S'appuyant sur la phase 3 de l'évaluation stratégique, ce bulletin propose un cadre qui permet de déterminer en quoi le soutien accordé par le CRDI contribue sur le terrain au renforcement des capacités des personnes ou des groupes de personnes, des organismes et des réseaux. Le but est d'aider le personnel du Centre à conceptualiser, à planifier, à suivre et à évaluer les interventions qui, dans le cadre de son travail, visent à renforcer les capacités.

Contexte de l'évaluation

Le cadre d'évaluation du renforcement des capacités se fonde sur les phases précédentes de l'évaluation qui se sont déroulées en 2005 et 2006, au cours desquelles on a pu observer et analyser le travail fait par le CRDI à l'égard du renforcement des capacités en évaluant 43 projets et en menant des entrevues en profondeur avec le personnel et les partenaires concernés.

Selon l'une des principales conclusions des phases précédentes de cette évaluation stratégique, les bénéficiaires des activités de renforcement des capacités du Centre sont souvent des partenaires secondaires et même tertiaires du CRDI – c'est-à-dire les partenaires limitrophes de ses partenaires limitrophes. Il est donc nécessaire, pour déterminer les résultats obtenus, d'aller voir plus loin dans la chaîne des résultats, afin de cerner les changements qui se produisent non seulement chez les partenaires directs du Centre mais également chez les bénéficiaires indirects qui peuvent avoir conclu un partenariat ou une association avec les partenaires initiaux. Ainsi, le cadre tente non seulement de déterminer si le CRDI réussit à renforcer les capacités des chercheurs, et la façon dont il y parvient, mais également de quelle façon ses partenaires réussissent eux *aussi* à renforcer les capacités d'autres parties prenantes.

La prochaine étape de cette évaluation stratégique consiste à réaliser une série d'études de cas sur le terrain. En mettant à profit ce que l'on sait déjà du CRDI et du renforcement des capacités, en mettant en application les typologies qui sont à la base de ce cadre et en ayant recours à une série de questions élaborées spécifiquement aux fins des études de cas, on pense que cet examen de cas réels permettra de valider et d'enrichir les travaux exécutés jusqu'à maintenant sur ce sujet crucial.

¹ http://www.idrc.ca/fr/ev-70623-201-1-DO_TOPIC.html

² http://www.idrc.ca/fr/ev-96679-201-1-DO_TOPIC.html

Élaborer un cadre à partir de ce que l'on connaît

Renforcer les capacités au niveau local est un aspect fondamental du travail du Centre. Le premier encadré explique en quoi consiste le renforcement des capacités.

Encadré 1 – Définition du renforcement des capacités³ au CRDI

Pour le CRDI, le renforcement des capacités est le processus qui permet aux personnes, aux groupes, aux organismes, aux institutions et aux sociétés d'accroître leur capacité de cerner et d'analyser les problèmes de développement, ainsi que leur capacité d'exécuter et de gérer des travaux de recherche qui visent à résoudre ces problèmes de manière durable et d'en communiquer les résultats. [traduction]

- Définition adaptée de la définition présentée dans le document IDRC-Supported Capacity-Building: Developing a Framework for Capturing Capacity Changes rédigé par Stephanie Neilson et Charles Lusthaus en février 2007

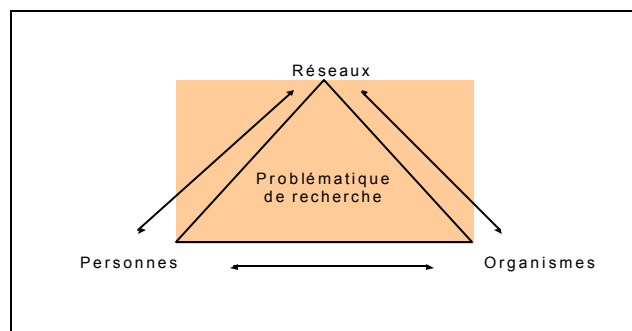
Les constatations à ce jour révèlent que les interventions de renforcement des capacités soutenues par le CRDI mettent généralement l'accent sur la personne – ou sur une équipe ou un groupe de personnes. Même si l'intervention se fait au niveau organisationnel ou à celui du réseau, elle s'adresse principalement à l'individu et à sa capacité d'influer (ou non) sur la réalisation d'un changement au sein de l'organisme ou du réseau. Comme cela a été signalé antérieurement, il s'agit également de savoir si les personnes ont la capacité de créer des liens et des partenariats susceptibles de favoriser le changement et quelles sont les interactions de ces liens et partenariats au sein de différents contextes (organismes, réseaux).

Une approche systémique du renforcement des capacités

Les partenaires du CRDI sont reliés les uns aux autres dans la problématique ou le système de recherche. C'est la raison pour laquelle l'évaluation des capacités nécessite qu'on examine également les liens qui existent entre ces personnes. Au CRDI, le renforcement des capacités adopte souvent une *approche systémique*. Autrement dit, on ne s'intéresse pas seulement aux personnes qui prennent part directement au projet, mais également aux liens qu'elles entretiennent avec les autres personnes, organismes ou réseaux (voir l'encadré 2).

Il est évident que ce n'est qu'en examinant la dynamique et l'évolution de la collaboration des parties et des collectivités concernées pour résoudre les problèmes de développement que l'on peut mieux comprendre comment le CRDI soutient la *capacité d'exécuter des activités reliées à la recherche*.

Encadré 2 – Approche systémique d'un problème de recherche



³ Ce concept a été appelé *création* ou *développement des capacités*, *renforcement des capacités* et même *apprentissage en collaboration* par différents bailleurs de fonds et organismes voués au développement. Aux fins de l'évaluation stratégique du CRDI, l'expression *renforcement des capacités* a été privilégiée, car elle évoque un processus itératif de développement de compétences préexistantes.

En outre, dans la vision que le CRDI a d'une *capacité complète*, il y a la nécessité de prendre en compte et de financer de multiples fonctions permettant d'accroître la capacité de mener des activités reliées à la recherche, y compris la façon d'exécuter et de gérer les travaux de recherche et d'en communiquer les résultats. Voici les secteurs du CRDI qui s'occupent de renforcement des capacités :

- Direction générale des programmes
- Section de l'évaluation
- Division des partenariats et du développement des affaires
- Division des services de gestion de l'information sur la recherche
- Division de l'administration des subventions

Il est possible d'avoir recours à une série de questions clés pour concevoir et évaluer systématiquement les initiatives de renforcement des capacités (voir l'encadré 3).

Encadré 3 – Questions clés sur le renforcement des capacités

À partir de quel point d'insertion aborde-t-on le problème de recherche ?

- ? la personne
- ? l'organisme
- ? le réseau

Comment le CRDI fournit-il un soutien à ses partenaires?

- ? À l'aide de quelles compétences ?
- ? Pour offrir quelles solutions ?
- ? À quel niveau ?

Autres questions clés à poser

- ? Quelle est la dynamique entre les points d'insertion ?
- ? Quels liens sont créés pour favoriser le renforcement des capacités ?
- ? De quelle façon ces liens et ces capacités se transforment-ils au fil du temps?

Bonnes pratiques pour l'obtention d'incidences sur le plan du renforcement des capacités

À chacune des étapes de l'évaluation, le personnel et les partenaires du Centre ont mentionné de nombreux facteurs qui contribuent au renforcement des capacités de recherche (voir le tableau 1). Cette liste préliminaire de « bonnes pratiques » comprend certains des éléments du soutien, offert par le CRDI, que son personnel et ses partenaires considèrent comme essentiels à la durabilité des organismes et des systèmes de recherche.

TABLEAU 1. BONNES PRATIQUES QUI CONTRIBUENT AUX ACTIVITÉS DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DU CRDI (TABLEAU ADAPTÉ D'UN DOCUMENT DE 2003 DU COMITÉ D'AIDE AU DÉVELOPPEMENT ET DU CADRE D'ÉVALUATION DU CRDI DE 2006)	
BONNE PRATIQUE QUI CONTRIBUE AU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS	FAÇON DONT ELLE SE MANIFESTE AU CRDI
Caractéristique du CRDI	
Persévérance	<ul style="list-style-type: none"> • Mentorat soutenu • Engagement prolongé, continuité • Processus d'apprentissage itératif • Volonté d'instaurer la légitimité, la crédibilité et la confiance
Souplesse	<ul style="list-style-type: none"> • Accords de financement • Emplacement au sein de l'appareil gouvernemental canadien • Agilité à répondre aux besoins des pays en développement
Résilience	<ul style="list-style-type: none"> • Maintien de l'engagement dans des circonstances difficiles • Apport de légitimité, de crédibilité et de confiance
Établissement de partenariats	
Relations	<ul style="list-style-type: none"> • Réseaux de personnes et d'organismes ou d'institutions • Liens entre les organismes • Interactions face à face entre le personnel du CRDI et les chercheurs • Apport de légitimité et de crédibilité aux partenaires et aux bénéficiaires
Mobilisation des capacités existantes	
Veille stratégique	<ul style="list-style-type: none"> • Examen attentif du contexte local et mondial, réinvention au niveau local – présence régionale pour déterminer les capacités existantes • Connaissance des régions par le personnel
Mise à profit des capacités existantes	<ul style="list-style-type: none"> • Mentorat soutenu – prestation d'un soutien à long terme plutôt que de séances de formation ponctuelles • Présence régionale – pour déterminer les capacités existantes • Utilisation des capacités locales existantes et non création de systèmes parallèles
Pertinence du problème	
Programme de travaux impulsé localement	<ul style="list-style-type: none"> • Appropriation locale • Participation locale et sur une grande échelle à l'établissement du programme de travaux • Programmation en constante évolution pour répondre aux besoins des pays en développement • Points de vue et voix du Sud dans l'analyse des défis du développement • Soutien apporté à l'élaboration d'importantes initiatives de recherche quand c'est approprié

Renforcer l'apprentissage dans le processus de S&E

La cartographie des incidences en Équateur

Auteur : Kaia Ambrose Centre de recherches pour le développement international (CRDI), projet Ceja Andina, Corporación EcoPar, Quito, Équateur < kaia_ambrose@yahoo.ca>

Le projet Ceja Andina a montré que la cartographie des incidences permettait d'associer un grand nombre d'acteurs au suivi et à l'évaluation et de répondre aux besoins de responsabilité et d'apprentissage au cours du processus de changement.

Le projet Ceja Andina s'efforce d'assurer la durabilité de la biodiversité agricole et forestière dans les Andes situées au nord de l'Équateur. Créé par le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) et mis en œuvre par Corporación EcoPar, une ONG de recherche équatorienne, le projet collabore avec des acteurs divers, allant de groupes de recherche paysanne à des collectivités locales. Ensemble, ils cherchent à développer le savoir, les capacités et l'apprentissage social en vue d'appuyer la gestion communautaire des ressources naturelles.

Avant de démarrer le projet, les membres de l'équipe de projet et les acteurs du projet Ceja Andina se sont rassemblés pour discuter des objectifs en matière de suivi et d'évaluation. Toutes les personnes qui participaient au projet avaient conscience de la nécessité de se lancer dans un exercice de responsabilisation, mais elles voulaient également placer l'apprentissage collectif et individuel en haut de la liste des priorités. Nous avons d'abord examiné l'objet du S&E dans le cadre de débats ouverts, pilotés par un animateur, auxquels participaient l'équipe de projet et ses «partenaires limitrophes» (individus, groupes ou organismes avec lesquels le projet collabore en vue d'influencer et d'appuyer les changements de comportement).

L'objet du S&E

Le S&E était-il nécessaire pour assumer la responsabilité? Dans l'affirmative, à l'égard de qui ? Ou bien était-il destiné à encourager les processus d'apprentissage au niveau du groupe, de l'organisme ou de l'individu? De l'avis général, l'objectif du S&E n'était pas de produire des rapports volumineux relatant tout ce que le projet avait fait pour «réaliser un impact». Il consistait plutôt à recenser et à analyser les changements survenus dans les groupes et chez les individus associés au projet, ce qui fonctionnait et ce qui ne fonctionnait pas, et la manière dont le projet pouvait constamment s'améliorer.



Le projet ne définissait pas la réussite simplement comme la réalisation d'objectifs matériels tels que l'augmentation du nombre d'arbres plantés, le développement de plans de gestion de bassins hydrographiques, l'amélioration de la qualité de l'eau ou bien la réduction de l'érosion des sols. Il accordait une plus grande importance aux changements complexes et progressifs survenant dans le comportement des acteurs dont dépendent ces changements matériels.

L'apprentissage collectif s'est concrétisé à l'aide d'une analyse portant sur la manière dont ces changements s'étaient produits et sur le recensement des changements que chaque individu ou groupe (l'équipe de projet incluse) avait le pouvoir d'influencer.

En fait, le projet voulait étudier les changements qui avaient lieu, plus particulièrement les changements de comportement, et non pas simplement s'en attribuer le mérite. En tant que groupe, nous avons besoin d'une méthodologie et d'outils qui nous permettraient de raconter un récit montrant la richesse des changements se produisant dans les coulisses, et non pas uniquement de ceux qui se déroulent au milieu de la scène. La cartographie des incidences a répondu à ces attentes.

Utilisée en tant que processus participatif facilité, non exclusif, la cartographie des incidences permet à un programme ou à une équipe de projet de déterminer les acteurs avec lesquels il veut collaborer, les changements qu'il souhaite voir se produire (incidences) et les stratégies qu'il peut employer pour obtenir ces changements. La cartographie des incidences - c'est là un de ses éléments essentiels - définit les «incidences» comme des changements survenant dans les comportements, les relations, les activités où les actions des personnes, des groupes et des organismes se trouvant dans la sphère d'influence du projet.

Nous organiser

Afin de tirer des enseignements du changement et de favoriser l'apprentissage en commun grâce à une mise en évidence des réussites et à un examen des échecs, l'équipe de projet a décidé, dès le début et de concert avec nos partenaires limitrophes, que le processus de S&E serait participatif. Nous espérons que le processus laisserait une certaine latitude pour un apprentissage social et un dialogue créatif, et qu'il regrouperait les différentes perceptions, expériences et actions des partenaires limitrophes et des autres acteurs du développement de la région. Nous pensions également que cet espace commun, riche de notre diversité, stimulerait le débat et la négociation, et permettrait d'adopter une vision commune et des priorités partagées, ainsi que des projets d'action concertée reposant sur la reconnaissance de l'interdépendance de tous les acteurs concernés.

Dans nos efforts pour parvenir à cet objectif, nous avons développé des séances de planification participative, au cours desquelles le projet facilitait la négociation et l'action concertée entre partenaires limitrophes et partenaires stratégiques. Avec nos partenaires limitrophes, nous avons également organisé et facilité des ateliers de deux jours sur le suivi ;

tenus tous les six mois, ils nous permettaient d'analyser «ce qui se passait» et ce qui y avait contribué. Ces séances nous ont non seulement permis de suivre et d'évaluer les différentes contributions, mais elles nous ont également aidés à prévoir les modifications et les améliorations en vue de «partager la charge de travail» entre partenaires limitrophes et partenaires stratégiques. Ayant atteint un consensus sur une vision commune au début du projet, nous pouvions plus aisément maintenir cette complémentarité ; elle constituait un point de référence pour la formulation de stratégies et pour les actions qui nous permettait également de mesurer les progrès.

Des découvertes sur la cartographie des incidences

La cartographie des incidences ne répondait pas à toutes nos questions en matière de S&E. En fait, son application engendrait de nouvelles questions qui, à leur tour, généraient une réflexion et un dialogue fructueux sur le suivi et l'évaluation en général. Nous exposons ci-après certains des grands points issus de ce dialogue.

La cartographie des incidences n'est pas une panacée. Elle ne remplace pas la méthode reposant sur un cadre logique. Cependant, grâce aux débats sur l'utilité des deux méthodes et les lacunes de chacune, nous avons pu déterminer dans quelles circonstances l'une ou l'autre convenait le mieux. Nous avons également commencé à examiner d'autres outils et méthodologies complémentaires.

La cartographie des incidences est aussi satisfaisante que l'est la facilitation qui sous-tend son application. En effet, son succès passe impérativement par une facilitation efficace. Un animateur externe n'est pas toujours nécessaire. Le projet Ceja Andina a mis en œuvre la cartographie des incidences avec une facilitation interne, bien que d'autres projets et programmes aient jugé utile de recourir à des animateurs externes pour assurer la formation à la cartographie des incidences, animer des ateliers de conception intentionnelle, et fournir une assistance pendant le suivi et l'évaluation.

Il est possible de reproduire la cartographie des incidences dans divers environnements et contextes, mais il est indispensable de bien en connaître les notions clés : changements dans le comportement, contribution au lieu d'attribution, équilibre entre responsabilité et apprentissage. Ces notions fondamentales guidant le processus, la cartographie des incidences peut encore offrir la souplesse nécessaire pour répondre aux besoins d'un programme ou d'un projet en matière de suivi et d'évaluation.

Responsabilité et apprentissage



Si un programme, un projet ou un organisme souhaite réellement parvenir à un équilibre entre responsabilité et apprentissage, il devra faire des choix judicieux concernant les éléments à suivre et à évaluer. Pour le projet Ceja Andina, devant la richesse de l'information donnée au cours du processus de cartographie des incidences, nous avons dû décider quelles informations étaient «nécessaires» pour la responsabilité, et lesquelles devaient être analysées pour contribuer à l'apprentissage.

Le développement d'un plan de S&E détaillé et bien conçu (indiquant les ressources correspondantes, tels les budgets et les ressources humaines), ainsi que la planification, l'organisation et la facilitation des ateliers de suivi ont permis de rationaliser les processus de S&E recourant à la cartographie des incidences, et de faire en sorte qu'ils offrent des apprentissage plus efficaces.

Perspectives diverses

Pour tous les acteurs associés au projet Ceja Andina, l'adoption et la mise en œuvre de la cartographie des incidences a constitué une expérience intéressante et novatrice. Cette expérience a permis non seulement à l'équipe de projet mais également à ses partenaires de développer leurs capacités. À l'aide de la planification, du suivi et de l'évaluation participatifs, les partenaires du projet ont eu la possibilité d'exercer, et par conséquent d'accroître, leurs capacités d'analyse critique, d'apprentissage social, de motivation d'une équipe, de négociation et de consensus. Grâce à l'utilisation de la cartographie des incidences, l'équipe de projet a renforcé sa capacité de faciliter le processus. Elle a également encouragé l'équipe à considérer cette initiative particulière sous diverses perspectives, notamment celle du changement de comportement.

Les résultats obtenus avec cette approche, et les capacités induites par le fort engagement de toutes les parties associées au processus, ont conduit le projet Ceja Andina à conclure que la cartographie des incidences est une méthode extrêmement propice à l'apprentissage avec de multiples acteurs et à l'obligation de rendre compte à de multiples acteurs.

Liens

[Centre de recherches pour le développement international \(CRDI\) Cartographie des incidences](#)

[Corporación EcoPar](#)

[Association internationale pour la participation publique \(IAP2\)](#)

[International Institute for Facilitation and Consensus \(IIFAC\)](#)

[Latin American Center for Outcome Mapping \(LACOM\)](#)

[Outcome Mapping Communauté d'apprentissage](#)

[Resource Centres for Participatory Learning and Action \(RCPLA\)](#)

Lecture

S. Earl et al. (2001) [La cartographie des incidences. Intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les programmes de développement. CRDI.](#)

B.M. Kibel, Focusing on spirit: The journey mapping approach.

S. Montague et al. (undated) [Using Circles to Tell the Performance Story.](#)

T. Smutylo (2005) Outcome Mapping: A Method for Tracking Behavioural Changes in Development Programs, [ILAC Brief 7, CGIAR.](#)

[Atelier de formation à l'intention des utilisateurs de la cartographie des incidences à Lima, au Pérou, octobre 2004.](#)

Annexe 1. Sigles

ACÉDI	Association canadienne d'études du développement international
AERC	African Economic Research Consortium (Consortium pour la recherche économique en Afrique)
AfrEA	Association africaine d'évaluation
ALC	région de l'Amérique latine et des Caraïbes
ARTNeT	Asia-Pacific Research and Training Network
AUCC	Association des universités et collèges du Canada
BRACO	Bureau régional de l'Afrique occidentale et centrale du CRDI
BRALC	Bureau régional de l'Amérique latine et des Caraïbes du CRDI
CEC	Commerce, emploi et compétitivité (programme)
CEI	Cadre d'évaluation intégré
CFSK	Computers for Schools Kenya
CGSP	Cadre général des stratégies et des programmes (2000-2005)
CIRAF	Centre mondial d'agroforesterie (auparavant Centre international pour la recherche en agroforesterie)
CIRMA	Centro de Investigaciones Regionales de Mesoamérica
CPE	collectif de praticiens en écosanté
CRDI	Centre de recherches pour le développement international
DFID	Department for International Development (Royaume-Uni)
DFPC	Droits des femmes et participation citoyenne (programme)
DIS	Division des initiatives spéciales
DPDA	Division des partenariats et du développement des affaires
ÉCOSANTÉ	Écosystèmes et santé humaine (programme)
EGRN	Environnement et gestion des ressources naturelles (domaine de programme)
ENRAP	Création de réseaux électroniques pour les projets ruraux dans la région Asie-Pacifique
FAA	Forum annuel sur l'apprentissage
FIDA	Fonds international de développement agricole
GCRAI	Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale
GDPN	Dialogue mondial sur la nanotechnologie et les populations pauvres (Global Dialogue on Nanotechnology and the Poor)
GES	Gouvernance, équité et santé (programme)
ICA	Institut pour la connectivité dans les Amériques
ICCGP	Instituto de Estudios Comparados en Ciencias Penales de Guatemala
IPDET	International Program for Development Evaluation Training (Programme international de formation en évaluation de projets de développement, Canada)
IPS	Innovation, politique et science (domaine de programme)
IRAJ	Institut de recherche appliquée de Jérusalem
ITS	Innovation, technologie et société (programme)
JEICP	Juristes et économistes internationaux contre la pauvreté
MCP	Mondialisation, croissance et pauvreté (programme)
MercoNet	réseau de recherche économique du Mercosur
MIT	Massachusetts Institute of Technology
MOAN	région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord

ONG	organisation non gouvernementale
PCD	Paix, conflits et développement (programme)
PEP	Réseau de recherche sur les politiques économiques et la pauvreté
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
PRE	Pauvreté rurale et environnement (programme)
PSE	Politique sociale et économique (domaine de programme)
PURE	Pauvreté urbaine et environnement (programme)
RAE	Rapport annuel sur l'évaluation
RFPd	rapport de fin de projet dynamique
Rimisp	Centre latino-américain pour le développement rural
RSC	Recherche sur les systèmes de connaissances
SG+CP	Stratégie générale et Cadre programmatique (2005-2010)
TIC	technologie(s) de l'information et de la communication
TIC-D	Technologies de l'information et de la communication au service du développement (domaine de programme)

**Annexe 2. La démarche du CRDI en matière d'évaluation
(bulletin *L'Évaluation en bref* n° 12)**

La démarche du CRDI en matière d'évaluation

AVRIL 2007

La démarche du CRDI en matière d'évaluation fait écho à sa conception de la programmation en recherche pour le développement. Le CRDI reconnaît la contribution cruciale de l'évaluation à l'apprentissage et à l'acquisition de connaissances sur les démarches probantes en recherche pour le développement.

Ce bulletin donne un aperçu de l'évaluation au CRDI. Il traite de différents aspects de la démarche du Centre en matière d'évaluation, de ses fondements méthodologiques et du système de notification des résultats utilisé. On peut trouver plus de précisions au sujet de l'évaluation au CRDI sur le site Web du Centre (http://www.idrc.ca/fr/ev-26266-201-1-DO_TOPIC.html).

Le CRDI

Le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) appuie la production et l'application de nouvelles connaissances en vue de trouver des solutions concrètes et viables aux problèmes d'ordre social, économique et environnemental auxquels les pays en développement font face. C'est une société d'État qui a été créée par le Parlement du Canada en 1970 pour aider ces pays à tirer parti de la science et de la technologie. Le soutien du CRDI vise à consolider les capacités de recherche locales afin d'appuyer les politiques et les technologies susceptibles de contribuer à l'édification, dans les pays du Sud, de sociétés en meilleure santé, plus équitables et plus prospères. Le CRDI a pour rôle premier d'*affranchir par le savoir* et, à cette fin, octroie des fonds aux chercheurs des pays en développement pour l'exécution de recherches appliquées et la prestation de conseils éclairés tout en renforçant les capacités locales de recherche et d'innovation.

La démarche en matière d'évaluation

Le CRDI reconnaît le rôle essentiel de l'évaluation dans la gestion efficace des projets de recherche et dans la production de résultats pertinents. Il aborde l'évaluation en accordant une égale importance au recours à des méthodes d'évaluation rigoureuses et à l'adoption et à l'utilisation des constatations qui en émanent. En 1992, dans le but de coordonner ses activités d'évaluation, le Centre a créé la Section de l'évaluation, dotée d'un modeste effectif, qui donne suite à ses priorités en favorisant la conception de méthodes et l'essor d'une pensée évaluative fournissant la possibilité d'apprendre tout en satisfaisant à l'obligation de rendre compte.

Le CRDI est fermement résolu à concilier les besoins de tous ses partenaires et à y répondre et, de ce fait, admet que la reddition de comptes ascendante, interne, horizontale et descendante est un élément crucial de son rendement. Il lui faut de plus établir l'ordre de priorité de ces différents niveaux de reddition de comptes, en se fondant sur l'influence, la responsabilité et la représentation. Seuls un apprentissage constant et des améliorations continues peuvent rendre le Centre plus efficace dans la réalisation de sa mission et dans sa façon de répondre aux exigences de ses partenaires. C'est pourquoi le CRDI s'est doté de plusieurs mécanismes visant à accroître l'efficacité, parmi lesquels figurent sa [stratégie générale](#)¹ et les [rapports des examens externes](#)² des

¹ http://www.idrc.ca/uploads/user-S/11250758681CSPE_2005_f1.pdf

² http://intranet.idrc.ca/fr/ev-89474-201-1-DO_TOPIC.html

programmes du Centre exécutés tous les cinq ans au moins (voir également Système d'évaluation et de notification des résultats du CRDI ci-dessous).

Le CRDI privilégie des évaluations crédibles et d'excellente qualité, exécutées à l'aide des méthodes qui conviennent le mieux à la situation. Sa démarche met l'accent sur l'appropriation du processus par un vaste éventail de partenaires et sur la participation de ceux-ci à l'évaluation. Une participation sociale éclairée est l'une des incidences clés qui en découlent. L'évaluation contribue ainsi à une meilleure gouvernance et à une plus grande transparence. Par le truchement du travail fait pour renforcer les capacités d'évaluation et établir la sphère de l'évaluation au service du développement, le CRDI contribue non seulement à une plus grande efficacité du milieu de la recherche pour le développement mais aussi à la prise de décisions à partir de données probantes.

Système d'évaluation et de notification des résultats

Au CRDI, l'évaluation est décentralisée. Le personnel de programme se charge des évaluations des programmes. La Section de l'évaluation assure la coordination centrale et le soutien technique. Elle exécute également des évaluations stratégiques et surveille le système d'évaluation. Le CRDI se soucie certes des résultats en raison du financement octroyé (que s'est-il passé ?), mais il s'intéresse aussi aux processus, aux personnes et aux contextes qui ont contribué au changement (comment et pourquoi ?). En se concentrant à la fois sur les résultats et sur les processus, le CRDI entend démontrer les incidences des travaux de recherche pour le développement qu'il appuie tout en apprenant énormément et en tirant des enseignements susceptibles d'être exploités utilement.

Le tableau 1 présente un aperçu des mécanismes utilisés à chacun des trois niveaux d'évaluation.

Tableau 1. Système d'évaluation et de notification des résultats du CRDI					
Niveau	Mécanisme de notification	Contenu ou objet	Responsabilités	Principaux utilisateurs et principales utilisations	Fréquence
Organisationnel	Rapport annuel sur l'évaluation (RAE)	Synthèse des constatations tirées des rapports d'évaluation remis durant l'année	SE : préparer le rapport CHD : examiner le rapport et y répondre	CHD : examiner les constatations et déterminer les mesures à prendre CG : examiner les constatations et y réagir	Annuelle
	Cadre d'évaluation intégré (CEI)	Évaluation de la gestion du rendement dans sept secteurs de rendement clés	SE : coordonner la collecte et la synthèse des données GPP : archiver les documents et communiquer avec le CHD	CHD : utiliser les données pour les délibérations et la prise de décision	Annuelle
	Évaluations stratégiques	Examen de questions de portée générale émanant de la programmation	SE : exécuter les évaluations CHD, DGPP : s'engager, se mettre à l'écoute et utiliser	DGPP : améliorer la programmation CHD : mettre en valeur les résultats	Périodique
	Forum annuel sur l'apprentissage (FAA)	Examen des constatations issues des RFPd et d'autres documents d'évaluation	SE, GPP et DGPP : coordonner et organiser	Tout le personnel : réfléchir au rendement du CRDI et échanger à ce sujet en vue d'améliorer la programmation	Annuelle

Tableau 1. Système d'évaluation et de notification des résultats du CRDI

Niveau	Mécanisme de notification	Contenu ou objet	Responsabilités	Principaux utilisateurs et principales utilisations	Fréquence
Programme	Rapports des directeurs de domaine de programme et des directeurs régionaux	Description de l'évolution et des orientations des domaines de programme et de la programmation régionale	DDP, DR : préparer les rapports	CHD, CG : s'en servir pour l'élaboration des orientations de la programmation et pour la gestion organisationnelle	Rapports préparés chaque année, en alternance par les DDP et les DR
	Examen externe	Évaluations sommatives	Groupe de gestion de la DGPP : établir les paramètres SE : gérer l'exécution des examens au nom du Groupe de gestion de la DGPP	Groupe de gestion de la DGPP : utiliser les données pour prendre des décisions et affecter les ressources aux programmes Équipes des programmes : incorporer les constatations au descriptif suivant	Une fois, à la fin du cycle de programmation
	Suivi et évaluation des programmes	Variable - évaluations formatives	Équipes des programmes : concevoir et commander les évaluations SE : apporter un soutien technique	Programmes : améliorer et adapter la programmation	Variable - pendant tout le cycle de programmation visé par le descriptif
Projet	Suivi et évaluation des projets	Variable - évaluations sommatives et formatives	AP, CP : amorcer les évaluations, les exécuter ou les commander	AP, CP : améliorer et adapter la programmation	Variable - pendant tout le cycle de vie du projet
	Rapports de fin de projet dynamiques (RFPd)	Enseignements et résultats émanant de la conception, de l'exécution et de l'achèvement des projets	<u>Pour 3 projets par programme par année :</u> 1 ^{re} interview de l'AP par l'AR 2 ^e interview de l'AP par le CP <u>Pour tous les projets de plus de 150 000 CAD :</u> 3 ^e interview de l'AP par un collègue ou un gestionnaire qu'il a choisi ou rédaction autonome	CHD : assumer l'obligation de rendre compte de l'utilisation des fonds publics Programmes : améliorer et adapter la programmation SE, GPP : s'en servir pour l'apprentissage organisationnel et à des fins de communications	Pendant tout le cycle de vie du projet

Tableau 1. Système d'évaluation et de notification des résultats du CRDI					
Niveau	Mécanisme de notification	Contenu ou objet	Responsabilités	Principaux utilisateurs et principales utilisations	Fréquence
	Rapports techniques d'étape et finals des bénéficiaires	Constatations de la recherche, résultats obtenus et processus sur le plan du développement	CP : préparer les rapports AP : examiner et approuver les rapports	CP, AP : assumer l'obligation de rendre compte, étayer les apprentissages, gérer les projets	Pendant tout le cycle de vie du projet

Pensée évaluative et évaluation axée sur l'utilisation

Favoriser l'essor d'une culture de pensée évaluative à l'échelle du Centre est l'un des principaux rôles joués par la Section de l'évaluation. La pensée évaluative fait en sorte que l'évaluation ne se limite plus à l'étude des projets et des programmes une fois qu'ils sont terminés mais devient plutôt une façon de penser qui inspire et éclaire tout ce que le Centre fait. Adopter la *pensée évaluative*, c'est énoncer clairement et avec précision les résultats escomptés et les moyens mis en oeuvre pour les obtenir. C'est veiller à avoir systématiquement recours à des données probantes pour faire rapport sur les progrès accomplis et sur les réalisations. C'est ainsi que l'information vient éclairer l'action et sert à la prise de décision.

La démarche du CRDI en matière d'évaluation est axée sur l'utilisation et ne se fonde pas sur un contenu, un modèle, une méthode ou une théorie en particulier. En préconisant l'application de la méthode qui convient à chaque situation, le Centre reconnaît qu'il n'y a pas de méthode universelle. Il revient aux principaux utilisateurs visés de choisir l'orientation, la méthode et la démarche qui conviennent le mieux.

Sigles

AP administrateurs de programmes
AR agents de recherche
CEI Cadre d'évaluation intégré
CG Conseil des gouverneurs
CHD Comité de la haute direction
CP chefs de programme
CRDI Centre de recherches pour le développement international
DDP directeurs de domaine de programme
DGPP Direction générale des programmes et des partenariats
DR directeurs régionaux
GPP Groupe des politiques et de la planification
FAA Forum annuel sur l'apprentissage
RAE Rapport annuel sur l'évaluation
SE Section de l'évaluation

Annexe 3. Plan d'évaluation pour 2007-2008

Plan d'évaluation pour 2007-2008				
Programme	Nouvelles évaluations	Montant	Évaluations en cours	Montant
Environnement et gestion des ressources naturelles (EGRN)				
Écosystèmes et santé humaine (ÉCOSANTÉ)	Évaluation de l'influence que les CPE ont sur les politiques en Afrique et en Amérique latine	80 000 \$	Évaluation des fonds régionaux dirigée par le PNUE	Financé par le PNUE
Pauvreté rurale et environnement (PRE)	Évaluation de projets du CIRAF	80 000\$	Étude d'impact de l'initiative Gestion des ressources des hautes terres en Afrique	Budget du projet
			Renforcement des capacités individuelles et organisationnelles en matière de gestion communautaire des ressources naturelles	Budget du projet
			Connaissances endogènes et gestion de la biodiversité au Togo	Budget du projet
			Examen externe du Programme du Honduras	Budget du projet
Pauvreté urbaine et environnement (PURE)	Atelier régional sur l'évaluation de l'incidence des résultats de la recherche sur les politiques environnementales municipales en ALC	125 000 \$	Renforcement des capacités en matière de suivi des incidences, programme Recherche visant des villes ciblées	52 200 \$
	Évaluation de mi-parcours du programme Recherche visant des villes ciblées	À venir		

Programme	Nouvelles évaluations	Montant	Évaluations en cours	Montant
Adaptation aux changements climatiques en Afrique (ACCA)	Aucune		Aucune	
Politique sociale et économique (PSE)				
Mondialisation, croissance et pauvreté (MCP)	Examen externe du réseau ARTNeT	À venir	Examen externe du projet de réseau régional de planification des questions de genre (103637)	35 000 \$
	Examen externe de JEICP	À venir	Examen externe du réseau PEP	40 000 \$
			Examen externe du MercoNet	32 000 \$
Gouvernance, équité et santé (GES)	Mise en place de la base de référence et des outils pour assurer le suivi et évaluer l'évolution de la composante 1 – groupes de projets	À l'interne	Forum africain pour la recherche en santé (évaluation du projet)	10 000 \$
	Examen de la stratégie d'évaluation adoptée pour GES, en particulier la cartographie des incidences	À l'interne	Évaluation sexospécifique, capacités de l'équipe et des partenaires sur lesquelles miser	7 500 \$
Paix, conflits et développement (PCD)	Évaluation organisationnelle de l'Instituto de Estudios Comparados en Ciencias Penales de Guatemala (ICCGP)	40 000 \$	Évaluation des conflits	50 000 \$
Droits des femmes et participation citoyenne (DFPC)			Évaluation des concours lancés par la Section Genre	65 500 \$

Programme	Nouvelles évaluations	Montant	Évaluations en cours	Montant
Technologies de l'information et de la communication au service du développement (TIC-D)				
Pan Amériques	À venir		À venir	
Pan Asie	Réseaux – modalité de réseautage	À venir		
Connectivité Afrique	Examen externe de l'Institute for Connectivity Africa	69 682 \$	Évaluation des réseaux d'ACACIA	400 000 \$
telecentre.org	L'université des télécentres (mini-étude)	À venir		
	Ateliers d'apprentissage	À venir		
	Répercussions des programmes d'accès public à l'informatique sur le plan social			
Innovation, politique et science (IPS)				
Innovation, technologie et société (ITS)	Évaluation de l'African Technology Policy Studies Network	200 000 \$	Mentorat par les pairs de journalistes scientifiques des pays en développement	Budget du projet
	Concours de RSC 101099 et 101678 (évaluation de l'impact des subventions et du renforcement des capacités)	50 000 \$		
	Dialogue mondial sur la nanotechnologie et les populations pauvres (GDNP)	25 000 \$		
Autre (au sein de la Direction générale des programmes et des partenariats)				
DIS	Conseil canadien des sociétés savantes d'études régionales	40 000 \$	Évaluation avec l'AUCC	36 700 \$
DPDA	Aucune		Aucune	
Fonds d'encouragement	Aucune		Aucune	

Programme	Nouvelles évaluations	Montant	Évaluations en cours	Montant
Bureau de la présidente				
Section de l'évaluation	Évaluation de l'évaluabilité des modes de financement souples du Centre Examens externes d'EGRN Évaluation stratégique régionale (avec le BRASI et le BRASU) de la capacité organisationnelle		Étude sur le renforcement des capacités – six études de cas Étude sur les réseaux – Communication et diffusion Les subventions octroyées par voie de concours au CRDI : lignes directrices pour la conception, la gestion et le suivi	
Communications	Aucune		Évaluation de la collection <i>un_focus</i> CD du CRDI Évaluation de la participation à de grandes conférences menée avec la Section de l'évaluation Évaluation des tournées pancanadiennes	

Annexe 4. Rapports d'évaluation reçus par la Section de l'évaluation en 2006-2007

Rapports d'examens de projets et de programmes reçus en 2006-2007					
Titre, auteur(s) et date	Numéro d'inventaire	Domaine de prog., programme, autre organisme	Projets visés	Période visée	Pays/région
1- Monitoring and Evaluation of WARO council of regional advisors workshop and thematic discussion , <i>Michael W. Bassey</i> , 30/03/2006	587	BRACO	BRACO	2004 - 2006	Afrique occidentale et centrale
2- Consumer rights and the elimination of poverty through trade , <i>Julian Edwards</i> , 01/01/2006	588	Consumers International (relié à CEC, MCP)	101032, 102331	2004 - 2005	Mondial
3- A Mid-Term Review of the Southern African Trade Research Network , <i>Peter Draper</i> , 25/03/2004	589	CEC	100816	2003 - 2004	Afrique du Sud
4- Building an Economics Profession in Africa: An Evaluation Phase V of the African Economic Research Consortium , <i>Rashid Hassan and Henry Rempel</i> , 01/02/2005	590	AERC (relié à CEC)	102829	2000 - 2003	Afrique subsaharienne
5- International Lawyers and Economists Against Poverty (ILEAP) Preliminary Review , <i>Joseph Hoffman</i> , 21/01/2005	591	DFID (relié à CEC)	100985	2004 - 2005	Afrique et Caraïbes
6- Pan Asia ICT Research and development Grants Programme , <i>Michael Dougherty</i> , 01/05/2006	592	Centre régional du PNUD en Thaïlande (relié à Pan Asie)	101060	2002 - 2005	Asie
7- ENRAP II: Knowledge networking for rural development in the Asia Pacific Region. Grant Completion and Evaluation Report , <i>Vikas Nath</i> , 01/05/2006	593	FIDA (Rome) (relié à Pan Asie)	101221	2001 - 2006	Asie

Rapports d'examens de projets et de programmes reçus en 2006-2007					
Titre, auteur(s) et date	Numéro d'inventaire	Domaine de prog., programme, autre organisme	Projets visés	Période visée	Pays/région
8- Options for an Award Program for Research into UPE, <i>George Tillman Consulting</i>, 15/05/2006	594	PURE	100824	2001 - 2006	Mondial
9- Making the Edible Landscape: Participatory Planning, Design and Development of Garden Neighbourhoods - Mid-term Evaluation Report. <i>Michel Frojmovic</i>, 29/07/05	595	PURE	102440	2004-2006	Mondial
10- Regional Training & Knowledge Sharing in Urban Agriculture for the Middle East, <i>Ramzi Naaman</i>, 01/05/2006	596	PURE	102696	2005 -	Moyen-Orient
11- Rimisp - Latin America Center for Rural Development: An Institutional Evaluation, <i>Anthony Bebbington</i>, 01/05/2006	597	Rimisp (relié à MINGA et à PRE)	100730, 050265, 050321, 959252, 050197, 910222, 900033, 900137, 900137, 890333, 890007, 880151	1989 - 2005	ALC
12- Peace and Conflict Impact Assessment Program – External Evaluation Report, <i>Philip Thomas</i>, 01/12/2004	599	PCD	100226	2001 - 2004	Sri Lanka, Ouganda, Kenya
13- Evaluaciòn integral del portal@Campus Mexico, <i>Carlos Congalez de la Mora</i>, 30/11/2005	600	ICA	101595	2003 - 2005	Mexique
14- IDRC at the 11th World Congress on Public Health/8th Brazilian Congress on Collective Health, August 21st to 25th, Rio de Janeiro, Brazil, <i>Lucy Gray-Donald</i>, 09/10/2006	601	GES/ÉCOSANTÉ	103695	2006 -	ALC

Rapports d'examens de projets et de programmes reçus en 2006-2007					
Titre, auteur(s) et date	Numéro d'inventaire	Domaine de prog., programme, autre organisme	Projets visés	Période visée	Pays/région
15- Evaluation of Echohealth Projects Development Outcomes and Changes related to Human Health Well-being promotion and environmental sustainability, Jean Remy, Davée Guimaraes, Eduardo Luiz Andrade Mota, 01/09/2006	602	ÉCOSANTÉ	102469	2003 - 2006	Malawi, Goa, Équateur et Cuba
16- Organisational Assessment of the Canadian Association for the Study of International Development (CASID), Anna Grzybinska and Christine Milton Feasby, 06/10/2007	603	DIS	103091	1996 - 2006	Mondial
17- Computers for Schools Kenya (CFSK) Evaluation report, Daniel J. Babikwa, Ayub Macharia, Lazarus Kivuva, 01/01/2001	604	ACACIA	Non disponible	2003 - 2005	Kenya
18- Start-Up evaluation: telecentre.org, April Pojman, 30/03/2006	605	telecentre.org	103383, 103537, 103541, 103588, 103602, 103615, 103622, 103691, 103543, 103535, 103538, 103381	2005 -	Mondial
19- Asociaciones Multisectoriales Para La Gestión Sustentable Del Agua En Las Ciudades De América Latina Y El Caribe Nuevos Modelos Institucionales Para La Gestión Ambiental Urbana Evaluación Comparativa De Los Resultados De Los Estudios, Luis Egocheaga and Julio Moscoso, 30/11/2006	606	PURE	103595	2003 - 2006	ALC

Annexe 5. Guide d'appréciation de la qualité

1. UTILITÉ		2. FAISABILITÉ	
1.1 Les utilisateurs sont-ils clairement indiqués ? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Si oui, quels sont les utilisateurs indiqués ? Observations ?	2.1 Les sujets à évaluer ou les questions à traiter sont-ils indiqués ? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Quels sujets font l'objet de l'évaluation ? Observations ?
1.2 Les utilisations sont-elles clairement indiquées ? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Si oui, quelles sont les utilisations indiquées ? Observations ?	2.2 Compte tenu de ce qui aurait pu être fait dans l'évaluation, la façon dont l'évaluation a été conçue (soit les ressources qui y ont été affectées, l'échéancier prévu, les points de vue représentés, les sources consultées) convenait-elle pour traiter ces sujets ou questions ? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Évaluation pas assez détaillée pour en juger <input type="checkbox"/>	Dans la négative, en quoi ne convenait-elle pas ? Observations ?
1.3. Le rapport décrit-il comment les utilisateurs ont participé au processus d'évaluation ?** Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Comment les utilisateurs ont-ils participé au processus (p. ex., formulation des questions, choix des répondants, collecte et analyse des données, diffusion, etc.) ? Observations ?		
3. PRÉCISION		4. CONVENANCE	
3.1 Étant donné ce qui a été fait au cours de l'évaluation, les outils et les méthodes utilisés étaient-ils adéquats ? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Pas assez détaillée pour en juger <input type="checkbox"/>	S'ils n'étaient pas adéquats, en quoi ? Observations ?	4.1 Y avait-il intention manifeste d'améliorer la capacité d'évaluation des <i>utilisateurs de l'évaluation</i> ? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Quelle était l'intention ? Quel a été le résultat ? Observations ?
3.2 Les outils et méthodes ont-ils été bien appliqués ? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Pas assez détaillée pour en juger <input type="checkbox"/>	S'ils ont été mal appliqués, précisez comment. Observations ?	4.2 Y avait-il intention manifeste d'améliorer la capacité d'évaluation des <i>personnes faisant l'objet de l'évaluation</i> ? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Quelle était l'intention ? Quel a été le résultat ? Observations ?
3.3 Les données probantes sont-elles présentées dans le rapport ? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Observations ?	4.3 Le contenu du rapport d'évaluation a-t-il soulevé des préoccupations d'ordre éthique ? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Si c'est le cas, quelles sont ces préoccupations ? Observations ?
3.4. Dans l'ensemble, les données attestent-elles du bien-fondé des conclusions ou recommandations ? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Observations ?		

* Par *utilisateurs*, on n'entend pas les *publics visés* par l'évaluation. Le terme *utilisateurs* est plus précis, ces derniers étant appelés à agir par suite de l'évaluation.

** Il ne s'agit pas d'établir ici si l'évaluation était ou n'était pas participative.

Annexe 6. Liste des bulletins *Ligne directrice pour l'évaluation et L'évaluation en bref*

Ligne directrice pour l'évaluation

La Section de l'évaluation élabore des lignes directrices, régulièrement mises à jour, portant sur les aspects clés de l'évaluation et de la planification de l'évaluation et ayant pour objet de guider le personnel dans la conception d'études d'évaluation. De nouvelles lignes directrices sont aussi ajoutées au besoin. Les dix lignes directrices suivantes ont été transmises à tout le personnel et peuvent être consultées en ligne à l'adresse http://www.idrc.ca/fr/ev-32492-201-1-DO_TOPIC.html.

1. Consultation des rapports d'évaluation
2. Planification de l'évaluation dans les initiatives de programme
3. Présentation des rapports d'évaluation au CRDI
4. Appréciation de la qualité des rapports d'évaluation du CRDI
5. Rédaction du mandat d'évaluation
6. Détermination des principales utilisations de l'évaluation
7. Détermination des principaux utilisateurs de l'évaluation
8. Choix du consultant ou de l'équipe qui exécute l'évaluation et gestion de son travail
9. Préparation des objectifs de programme

L'évaluation en bref

La Section de l'évaluation rédige des bulletins touchant à des questions d'intérêt général pour le Centre. Ces bulletins peuvent contenir le résumé des résultats d'une recherche effectuée pour régler un problème relatif à l'évaluation – comme celui de l'attribution – ou encore souligner les constatations d'une évaluation stratégique ou celles qui touchent à plusieurs évaluations. Les bulletins *L'évaluation en bref* sont transmis au personnel dès leur rédaction et peuvent être consultés à l'adresse http://www.idrc.ca/fr/ev-61944-201-1-DO_TOPIC.html.

1. La question de l'attribution en évaluation
2. The Corporate Assessment Framework [uniquement en version anglaise pour le moment]
3. La durabilité des réseaux financés par le CRDI
4. Les résultats attendus du soutien du CRDI aux réseaux : appoint, excellence, intervention et autonomie
5. Capacités, contextes, conditions : l'influence de la recherche financée par le CRDI sur les décideurs
6. Favoriser une culture de réflexion : le rapport de fin de projet dynamique au CRDI
7. Un temps de réflexion : le Forum annuel sur l'apprentissage (FAA) du CRDI
8. Les projets d'octroi de subventions par voie de concours du CRDI
9. L'incidence du suivi et de l'évaluation dans l'exécution du projet *Swayamsiddha*
10. Évaluation stratégique du renforcement des capacités
11. Le CRDI et les réseaux de recherche : les alliés du développement
12. La démarche du CRDI en matière d'évaluation*
13. Renforcement concerté des capacités*

* Nouveaux depuis le dernier exercice

Annexe 7. Réponse de la direction

Le Comité de la haute direction a examiné le Rapport annuel sur l'évaluation (RAE) 2007. Ce rapport nous rappelle l'importance de maintenir un système d'évaluation qui comporte des éléments porteurs d'indépendance et couvre un large éventail des dépenses du CRDI. Le rapport procure une estimation utile des sommes consacrées à l'évaluation au total; les rapports de fin de projet dynamiques (RFPd), un élément du système, sont établis grâce au temps qu'y consacrent le personnel, et non pas par des consultants externes qu'il faut rémunérer.

En ce qui concerne les éléments essentiels du système d'évaluation du Centre, le rapport nous apprend que le nombre de RFPd remplis présente une tendance positive à la hausse et il fait état du plus petit nombre de RFPd en retard à ce jour. Nous sommes d'avis nous aussi que cela reflète l'importance qui est maintenant accordée à la production des RFPd à la grandeur du Centre. Le rapport illustre en outre comment les RFPd permettent de recueillir des données sur le renforcement des capacités organisationnelles; ils ont également servi aux directeurs de domaine de programme à établir les rapports qu'ils présentent au Conseil des gouverneurs. Nous estimons toutefois qu'il faut faire preuve de prudence dans l'analyse quantitative réalisée dans le but de résumer les constatations émanant des RFPd, en l'occurrence, en ce qui concerne la réalisation des objectifs des projets. Nous assurerons un suivi auprès du personnel afin de veiller à ce qu'on indique de façon plus systématique les raisons pour lesquelles les objectifs n'ont pas été pleinement atteints et nous pencherons sur la nécessité d'améliorer la formulation des objectifs et le suivi des projets.

À l'instar des rapports des exercices précédents, le RAE 2007 fait état du fait que la qualité des évaluations est inégale. Si l'amélioration par rapport à la période 2002-2005 (CGSP III) se poursuit, on signale toutefois «qu'il est nécessaire de poursuivre les efforts si l'on veut améliorer la qualité de l'évaluation». Nous désirons souligner toutefois qu'il n'est pas établi de quelle façon les chiffres se comparent à ceux émanant des évaluations d'autres organismes.

Nous remarquons que des progrès importants ont été réalisés au chapitre de l'évaluation stratégique du renforcement des capacités et qu'on a pris soin d'établir (avec le concours du personnel du Centre et des partenaires) une typologie afin d'évaluer les réalisations à cet égard. C'est là un domaine dans lequel le Centre a énormément investi. Nous attendons avec intérêt les résultats et la synthèse des études de cas qui sont la principale composante de la prochaine phase de cette évaluation stratégique.

Globalement, nous approuvons ce rapport et nous souhaitons recevoir les observations des gouverneurs à ce sujet.